



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Perehdytys osaamisen kehittämisen keinona Vakuutusyhtiössä

Kastinen, Essi

2013 Laurea Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Perehdytys osaamisen kehittämisen keinona Vakuutusyhtiössä

Essi Kastinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2013

Kastinen Essi

Perehdytys osaamisen kehittämisen keinona Vakuutusyhtiössä

Vuosi	2013	Sivumäärä	52
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyö käsittelee Vakuutusyhtiön teettämää nykytila-analyysiä, jonka perusteella pyritään kartoittamaan case-yrityksen perehdyttämisen nykytila osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Case-yrityksenä toimii nimettömänä pysyvä Vakuutusyhtiö ja työn tarkoituksena on tuottaa nykytila-analyysin avulla kehitysideoita perehdyttämisen toteuttamiseen osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Henkilöstö ja henkilöstön osaaminen on yrityksissä henkistä pääomaa. Osaaminen nähdään yrityksissä nykypäivänä merkittävänä kilpailutekijänä, joten työntekijöiden osaaminen on yksi yrityksen valttikorteista. Osaaminen muodostuu yksilön ominaisuuksista, tiedoista, taidoista, arvoista ja asenteista. Kun yksilön osaaminen on laadukasta, on koko organisaation osaaminen laadukasta. Tästä syystä yritysten tulee pyrkiä yksilön osaamisen kehittämisen kautta koko organisaation osaamisen kehittämiseen.

Yksi osaamisen kehittämisen keinoista on perehdytys. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa. Perehdyttäminen kattaa toimenpiteet ja tuen, joiden avulla uuden työntekijän osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään, siten, että hän pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään itsenäisesti omista työtehtävistään. Perehdyttämisen avulla pyritään kehittämään työntekijöiden osaamista siten, että osaaminen on laadukasta, jatkuvasti uusiutuvaa ja ajan tasalla.

Case-yritykseen toteutettiin laadullinen lomakehaastattelu tutkimus kuudelle perehdytyksessä mukana olevalle henkilölle. Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään perehdyttämisen kehittämisideoita. Tutkimuksessa vastaajat täyttivät lomakkeen perehdyttämisen vahvuuksista, heikkouksista, uhista ja mahdollisuuksista. Lomakehaastattelu toteutettiin sähköisesti ja tutkimuksessa pyrittiin löytämään nykytila-analyysin perusteella selkeitä kehitys- ja parannuskohteita perehdyttämiseen.

Case-yrityksessä toteutetun tutkimuksen perusteella voidaan todeta perehdyttämisen tason olevan korkea kohdeyrityksessä. Tutkimustuloksista päätellen perehdyttämisessä on paljon hyvää, mutta myös hieman kehitettävää. Koska lomakehaastattelussa tutkittiin haastateltavien mielipiteitä, olivat vastaukset jokseenkin eriäviä. Mielipiteet vaihtelivat hieman, mutta yksimielisesti vahvuutena nähtiin perehdyttäjien ammattitaito, asiantuntijuus ja hyvä taso. Heikkoutena ja puutteena nähtiin perehdytys suunnitelman sekä perehdytyksen jatkuvuuden puuttuminen. Kehityskohteina perehdytykseen voidaan tutkimustulosten perusteella luokitella perehdytys suunnitelman ja perehdytyksen jatkuvuuden kehittäminen.

Asiasanat osaamisen kehittäminen, perehdytys suunnitelma, perehdytys, nykytila-analyysi

Kastinen Essi

Orientation as a Part of Skills Development in Insurance Company

Year	2013	Pages	52
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis deals with the current state analysis research, implemented to an Insurance Company, which aims to explore the current state of the Case company's orientation. The Case company is an anonymous Insurance company and the work is to produce a current state analysis for the company. The primary purpose of the study is to determine the main targets for the development of orientation.

The staff is companies' intellectual capital. Knowledge is seen in companies today as a major competitive factor, so employees' know-how is one of the company's main success factor. Knowledge consists of the individual's characteristics, knowledge, skills, values and attitudes. When an individual's knowledge is of high quality, it is high-quality know-how of the entire organization. For this reason, companies should strive to develop the individual skills throughout the organization.

One of the skills development is orientation. Orientation refers to all the events and measures to support the individual at the beginning of a new job. Orientation covers operations and support to help the new employee's skills, work environment and the work community development, so that employees are able to cope in their on jobs as quickly as possible. Orientation is for the development of workers' skills in such a way that knowledge is of high quality, appropriate, continuously renewable and up-to-date.

This qualitative interview study was conducted among six persons involved in the induction. The purpose was to determine targets for the development of orientation and in the interview, respondents filled in a form of the strengths, weaknesses, threats and opportunities. The form interview was conducted electronically, and the study was to make an analysis of the current state of the orientation in the case company and clarify opportunities for improving orientation.

According to the results of the interview, orientation seems to be at a very high level in the case company. There are lots of good qualities in orientation, based on the results of the interview, but also some factors that need improvement. The results of the study consist of the opinions of the interviewees and the answers were somewhat divergent. Opinions varied slightly, but the unanimous opinion was that the mentors are seen as professional and skilled. The lack of a plan of orientation was seen as a weakness, as well as the lack of continuity in the orientation. Based on the research results the development of the continuity of orientation and development of the orientation plan are seen as targets of development.

Keywords development of skills, skills development tools, orientation, qualitative interview research

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoite	7
1.2	Opinnäytetyön rakenne	8
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	9
1.3.1	Lomakehaastattelu.....	10
1.3.2	Reliabiliteetti ja validiteetti	11
2	Osaamisen kehittäminen.....	11
2.1	Yksilön osaaminen.....	12
2.2	Osaamisen kehittämisen prosessi	14
2.2.1	Osaamiskartoitus	15
2.2.2	Osaamisen kehittämisen keinot.....	17
2.2.3	Osaamisen seuranta.....	19
3	Osaamisen kehittäminen case-yrityksessä	20
3.1	Osaamisen kehittämisen keinot	20
3.2	Osaamisen kehittämisen mittarit.....	21
4	Perehdytys	22
4.1	Perehdytyksen määritelmä	22
4.2	Perehdytyksen tavoitteet	23
4.3	Perehdytysprosessi	25
4.4	Onnistunut perehdyttäminen ja sen mittarit.....	27
4.5	Perehdytyksen uhat.....	29
4.6	Osaamisen kehittämistä sekä perehdytystä koskevat lait	30
5	Perehdytys case-yrityksessä.....	31
5.1	Case-yrityksen perehdytysprosessi	32
5.2	Case-yrityksen perehdytysuunnitelma.....	33
5.3	Onnistunut perehdyttäminen case-yrityksessä.....	34
6	SWOT-analyysi case-yrityksessä	34
6.1	Vahvuudet	36
6.2	Heikkoudet	36
6.3	Mahdollisuudet.....	37
6.4	Uhat	38
7	Kahdeksan-kenttä SWOT	38
7.1	Menestystekijät.....	39
7.2	Uhat hallintaan vahvuuksilla	40
7.3	Heikkoudet vahvuuksiksi mahdollisuuksien avulla.....	41
7.4	Kriisitilanteet	42
8	Tutkimuksen johtopäätökset.....	43

Lähteet	46
Kuvat	48
Liitteet	49

1 Johdanto

Henkilöstö on yrityksissä tärkeää henkistä pääomaa. Yrityksen taloudellisuus, kannattavuus ja toimivuus riippuvat osaavasta henkilökunnasta. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, eikä ilman henkilöstöä olisi koko yritystä. Yritykset tarvitsevat osaavaa ja innovatiivista henkilöstöä pitääkseen yritystään pystyssä, kehittääkseen tuotteitaan ja palveluitaan sekä palvelukseen elintärkeitä asiakkaitaan. Ilman osaavaa ja taitavaa henkilöstöä, mikään edellisistä ei olisi mahdollista. Yritysten tulisi toiminnoissaan panostaa henkilöstöön ja heidän osaamiseen yrityksen pystyssä pitämiseksi. (Viitala 2004, 10-11.)

Osaamisella tarkoitetaan henkilön omia tietoja, taitoja ja kokemusta sekä niiden luovaa käyttämistä. Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan tietojen ja taitojen harjoittamista paremmaksi. Osaaminen on organisaatiossa henkistä pääomaa. Osaaminen muodostuu organisaation sisällä tiimien ja yksilöiden tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. (Honka & Ruohotie 1997, 1; Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 15-16, 35; Sosiaaliportti 2013.)

Perehdyttäminen on osa osaamisen kehittämistä. Perehdytys on osaamisen kehittämisen keino, jonka avulla uudesta työntekijästä kasvatetaan ja perehdytetään uuden organisaation jäsen. Perehdytyksellä tarkoitetaan työntekijän työhön ja työtehtävään opastamista, organisaatioon ja työyhteisöön sitouttamista sekä asiakkaisiin tutustumista. Perehdyttäminen sisältää kaikki toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan uuden työpaikkansa toimintaajatuksen, liikeidean, toimintatavat, työkaverit, asiakkaat ja esimiehet. (Työturvallisuuskeskus 2007, 2.)

Opinnäytetyön aiheena on perehdytys osaamisen kehittämisen keinona, ja case-yrityksenä on Vakuutusyhtiö. Case-yritys ei halua tuodaan nimeä julki työssä, joten työssä käytetään case-yrityksen nimenä joko Vakuutusyhtiötä tai case-yritystä. Opinnäytetyön aihe on määräytynyt case-yrityksen toimeksiantajalta, kun opinnäytetyöksi tarjottiin perehdytystä osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Vakuutusyhtiössä havaittiin tarve perehdyttämisen kehitykseen, joten aihetta tarjottiin opinnäytetyöksi. Aihe oli rajattu suurilta osin, mutta tutkimusmenetelmän valintaan sekä työn toteuttamiseen annettiin vapaat kädet. Lopulta työssä toteutettiin laadullinen lomakehaastattelu tutkimus.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda perehdyttämiseen konkreettisia parannusideoita osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimusongelma on: ”Millaista perehdyttämisen case-yrityksessä on, ja kuinka perehdyttämistä voidaan kehittää osaamisen kehittämisen keinona?”. Opinnäytetyön tutkimuksen perustana toimii tutkimuskysymys, johon opinnäytetyö

vastaa. Tutkimuskysymys luo perustan sekä sisällön koko opinnäytetyölle. Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä on ”Millainen perehdytys tukee osaamisen kehittämistä?”.

Opinnäytetyössä perehdytään osaamisen kehittämiseen ja pyritään luomaan siitä kokonaisvaltainen kuva sekä syventyä sen eri osa-alueisiin. Osaamisen kehittäminen toimii suurena osana opinnäytetyössä, jonka yhtenä osana perehdyttäminen on. Tavoitteena työssä on nostaa perehdyttäminen esille osana osaamisen kehittämistä sekä syventyä perehdyttämisen teoriaan ja sen eri vaiheisiin. Syventymällä aluksi osaamisen kehittämisen sekä perehdytyksen teoriaan, saadaan pohja ja alustus Case-osuudelle.

Case-osuuden tavoitteena on luoda Vakuutusyhtiölle tietoa sen perehdyttämisen nykytilasta sekä nykytilan avulla nostaa esiin kehityskohteita. Case-osuuden nykytila-analyysin avulla pyritään poimimaan konkreettisia parannusehdotuksia perehdyttämisen parantamiseen sekä kehittämiseen. Tutkimuksessa tutkitaan perehdyttämisen mahdollisuuksia, uhkia, vahvuuksia ja heikkouksia.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, osaamisen kehittämisen teoriasta, perehdytyksen teoriasta, sekä Case-osuudesta. Opinnäytetyö alkaa johdannolla, joka on työn ensimmäinen luku. Johdannossa esitellään aluksi opinnäytetyötä ja sen sisältöä, jonka jälkeen kerrotaan opinnäytetyön tavoite sekä työssä käytetyn tutkimuksen tutkimusmenetelmä. Tutkimusmenetelmässä pohditaan tutkimusta ja tutkimusmenetelmäksi valittua menetelmää sekä tutkimuksen luotettavuutta.

Johdannon jälkeen toisessa luvussa kirjoitetaan osaamisen kehittämisen teoriaa. Osaamisen kehittämisen teoriaosuus sisältää yleistä tietoa osaamisen kehittämisestä ja sen tärkeydestä yrityksille. Lisäksi osaamisen kehittämisen teoriaosuudessa käsitellään osaamisen kehittämisen prosessia ja siihen kuuluvia vaiheita sekä osaamisen kehittämisen mittareita. Osaamisen kehittämisen teoriaosuuden jälkeen pohditaan osaamisen kehittämistä case-yrityksessä, jossa esiin nostetaan osaamisen kehittämisen keinoja sekä mittareita.

Neljännessä luvussa syvennytään perehdytyksen teoriaan. Perehdytyksen teoriaosuus sisältää perehdytyksen määrittelyä ja perehdytyksen tarkoitusta ja tavoitteita. Lisäksi teoriaosuudessa kuvataan perehdytysprosessi kokonaisuudessaan ja määritellään, millainen on onnistunut perehdyttäminen. Lopuksi pohditaan perehdytyksessä vaanivia uhkia sekä lainsäädäntöä, joka rajoittaa sekä osaamisen kehittämistä että perehdytystä. Perehdytyksen teoriaosuuden jälkeen, luvussa viisi, kerrotaan case-yrityksen toimintatapoja perehdytyksen teorian pohjalta. Luvussa kuvataan case-yrityksen perehdytyskäytänteitä ja case-yrityksen yleinen perehdytys-

suunnitelma sekä perehdytysprosessi. Luvun lopussa kuvataan vielä case-yrityksen määrittelemä onnistunut perehdytys.

Kuudennessa luvussa siirrytään tutkimusosuuteen ja avataan lomakehaastattelussa toteutettu nykytila-analyysi. Nykytila-analyysi on toteutettu SWOT-analyysin muodossa ja analyysi koostuu perehdyttämisen vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista sekä uhkista. Seitsemännessä luvussa tutkimustulokset kirjoitetaan auki ja niitä analysoidaan 8-kenttäisen SWOT:n avulla. 8-kenttä SWOT on SWOT-analyysistä kehitelty syvällisempi analyysi, jonka avulla tutkimustuloksia voidaan analysoida vieläkin tarkemmin ja syvällisemmin. Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen, luvussa kahdeksan vedetään tutkimuksen tulokset yhteen ja kirjoitetaan tiivistetysti tutkimuksesta esille tulleet tulokset.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusosuudessa toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus, eli laadullinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa tiedon hankinta on kokonaisvaltaista ja aineistot ovat sanallisia sekä laadullisia ja tieto perustuu suulliseen informaatioon (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 151.). Tämän työn tutkimuksessa tiedonhankinta perustuu havainnointiin ja työntekeijöiltä saatuihin mielipiteisiin kirjallisesti ja suullisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia jonkin asian laatua eikä määrää. Menetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa etsitään esimerkiksi kehitysideoita. Suoritetussa tutkimuksessa tarkoituksena oli etsiä kehitysideoita perehdyttämiseen, joten laadullinen tutkimus sopi hyvin tämänkaltaisen tutkimuksen toteutukseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskysymykset alkavat usein kysymyssanoilla miten, millainen ja miksi. Laadullisessa tutkimuksessa tyypilliset kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saavat vastata omin sanoin ilman lokeroituja vastausvaihtoehtoja. Tässä tutkimuksessa toteutettiin lomakehaastattelututkimus. (Hirsijärvi ym. 2004, 150-152.)

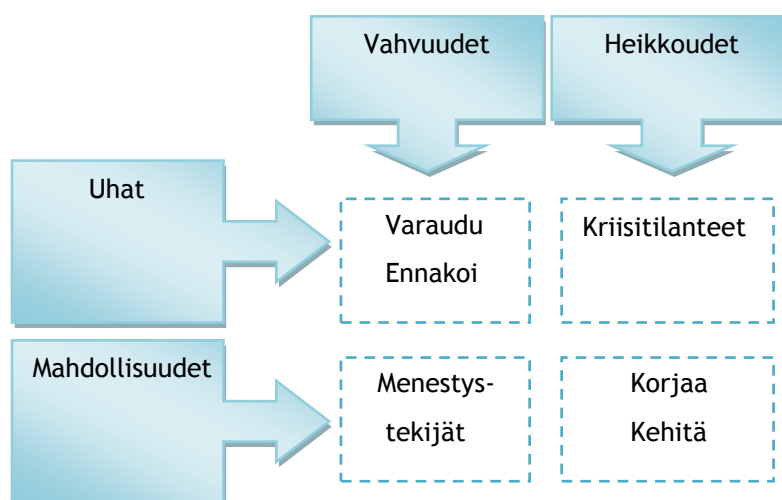
Opinnäytetyön tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin lomakehaastattelua. Haastattelu toteutettiin Case Vakuutusyhtiössä. Lomakehaastattelu teetettiin neljälle perehdyttäjän roolissa toimivalle henkilölle sekä kahdelle perehdytettävän roolissa toimivalle henkilölle. Ajan ja haastattelemissuhteiden puutteen takia lomakehaastattelu toteutettiin lähettämällä lomake sähköisesti vastaajille. Lomakkeen palautuksessa noudatettiin muutaman viikon palautusaikaa. Haastattelussa vastaajat täyttivät SWOT-lomakkeen perehdytyksen nykytilasta, jonka avulla perehdytykseen etsittiin kehitysideoita. SWOT-lomakkeen analysoimisen jälkeen, tulokset analysoitiin vielä syvällisemmin 8-kenttä SWOT:n avulla.

1.3.1 Lomakehaastattelu

Lomakehaastattelu on strukturoitu formaalinen haastattelumenetelmä, jossa on valmis lomakepohja, jota noudatetaan koko haastattelun ajan. Haastattelut valitaan tutkimusmenetelmäksi usein silloin, kun tutkittavasta aiheesta ei ole paljon ennakkotietoa ja tiedetään, että vastaukset tulevat olemaan vaihtelevia. Tutkimusmenetelmä muistuttaa lomakkeen täyttämistä ohjatusti. Tämän työn tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta ohjata haastattelutilannetta, sillä lomake lähetettiin sähköisesti vastaajille. Tutkimukseen valittiin lomakehaastattelu menetelmäksi ennakkotiedon puutteen takia sekä useiden erilaisten mielipiteiden toivossa. Lomakehaastattelun valinnalla säästyi aikaa ja esimiesten vaivaa. Lomakehaastattelu toteutettiin sähköisesti ajanpuutteen sekä haastattelutilanteen järjestämisen vaikeuden johdosta. (Heikkilä 2005 17; Hirsijärvi ym. 2004, 193-200; Menetelmäopetuksen tietovarasto 2013.)

SWOT-analyysi on menetelmä, jonka avulla tutkitaan nykytilaa. Lyhenne SWOT tulee englannin kielen sanoista: strength (vahvuus), weakness (heikkous), opportunity (mahdollisuus) sekä threat (uhka). SWOT-analyysin tarkoituksena on tarkastella yrityksen toiminnon ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Ulkoisia tekijöitä ovat mahdollisuudet ja uhat ja sisäisiä tekijöitä ovat vahvuudet ja heikkoudet. SWOT-analyysin avulla pyritään saamaan selville jonkin toiminnon nykytila. (Opetushallitus 2012.)

SWOT-analyysistä kehitelty muoto on 8-kenttä SWOT, joka on SWOT-analyysin tavoin menetelmä tutkia nykytilaa. SWOT-analyysissä käsitellään neljää eri tekijää yksitellen, mutta 8-kenttä SWOT:ssa tekijöitä käsitellään yhdistellen. 8-kenttä SWOT:n tarkoituksena on yhdistellä vahvuuksia ja heikkouksia uhkiin ja mahdollisuuksiin. Näitä tekijöitä yhdistelemällä keskenään, pyritään saamaan tutkimuksen tuloksiin uusia ulottuvuuksia. Kuviossa 1 kuvataan 8-kenttä SWOT selkeämmässä muodossa hahmottamisen vuoksi. (EslogC 2012.)



Kuvio 1: 8-kenttä SWOT (EslogC 2012).

1.3.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeää on, että tutkimus on luotettava. Luotettavuuteen vaikuttavat monet asiat kysyjän sekä vastaajan taholta. Kysymysten asettelu sekä laatu voivat vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Luotettavuuden mittaamiseen käytetään validiteettia ja reliabiliteettia. (Heikkilä 2005, 29.)

Validiteetti on tutkimuksen mittari, joka kertoo, onko tulos ollut pätevä ja luotettava. Validiteetin avulla voidaan katsoa, onko oma tutkimus onnistunut luotettavuuden suhteen, ja onko tutkimuksessa saatu selville niitä asioita, joita on haluttu saada selville. Jos tutkimus ei ole validi, tarkoittaa se sitä, että tutkimus on ollut turha, eikä tutkimuksessa ole saatu selville asiaa, jota on lähdetty tutkimaan. Validiteetin voi varmistaa laadullisessa tutkimuksessa valitsemalla oikeat henkilöt tutkimukseen. Tutkimukseen tulisi valita henkilöitä, jotka ovat tutkitavan aiheen asiantuntijoita. Lisäksi validiteetti varmistuu, kun valittu tutkimusmenetelmä vastaa tutkimusongelmaan. (VirtuaaliAMK 2012.)

Reliabiliteetti kertoo tutkimustulosten tarkkuudesta. Tulosten on oltava tarkkoja, jotta tutkimusta voidaan pitää onnistuneena ja luotettavana. Tarkkuuden voi määritellä niin, että mikäli tutkimus tehtäisiin uudestaan, saataisiin samanlaiset tulokset. Tarkkuuteen vaikuttavat monet asiat, kuten tutkimustulosten analysointi sekä tutkimukseen valittujen henkilöiden määrä. Vastaajien määrä vaikuttaa paljon tarkkuuteen, sillä pieni vastaaja määrä voi johtaa epätarkkoihin tuloksiin ja sattumanvaraisuuteen. (Heikkilä 2005, 30.)

Opinnäytetyössä validiteetti ja reliabiliteetti on varmistettu valitsemalla tutkimukseen aiheesta tietäviä alan ammattilaisia, eli perehdyttäjiä ja perehdytettäviä. Lisäksi tutkimusmenetelmäksi valittiin menetelmä, jonka avulla saatiin tietoon asioita, joita haluttiinkin selvittää. Reliabiliteetti varmistettiin valitsemalla tutkimukseen useita henkilöitä, joiden mielipiteistä ainoastaan enemmistöä hyödynnettiin.

2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen merkitys työelämässä on lisääntynyt merkittävästi vuosien saatossa. Henkilöstön osaaminen nähdään nykypäivänä erittäin tärkeänä osana organisaation toimintaa ja siihen panostetaan entistä enemmän. Organisaatiot ovat huomanneet osaamisen vaikutuksen ja hyödyn, joten yritykset ovat riippuvaisia tiimien ja yksilöiden tiedoista, taidoista ja osaamisesta. Tästä syystä yksilöitä sekä tiimejä pyritään kannustamaan jatkuvaan osaamisen kehittymiseen ja uusien asioiden oppimiseen. (Honka & Ruohotie 1997, 1; Lankinen ym. 2004, 15.)

Nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa työelämässä osaamisesta ja erityisesti oppimisesta on tullut suuri osa yrityksen menestystä ja kilpailukykyä. Osaaminen on yrityksissä tärkeää henkistä pääomaa. Osaamista on kehitettävä ja pidettävä ajan tasalla, sillä osaaminen vanhentuu. Jatkuva työtehtävien muutos ja niissä tarvittavien tietojen ja taitojen osaaminen pakottaa henkilöstön jatkuvaan oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. Mikäli yritys tahtoo menestyä markkinoilla, on tämän panostettavan oppimiseen ja jatkuvaan uudistumiseen. (Kauhanen 2003, 141.)

Kilpailutekijänä osaaminen on merkittävä osa-alue organisaatioissa. Organisaatio, joka oppii nopeiten ja parhaiten, on organisaatio, joka selviytyy kriiseistä ja muutoksista parhaiten. Yrityksen ja organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta, ja organisaatio oppii yksilöidensä kautta. Organisaation osaaminen perustuu siis yksilön osaamiseen, jolloin yrityksen on panostettava tähän perustaan ja opittava ymmärtämään yksilön oppimista. (Jalava, Keskinen, Kontkanen & Palonen 1999 8; Viitala 2004, 31-32.)

2.1 Yksilön osaaminen

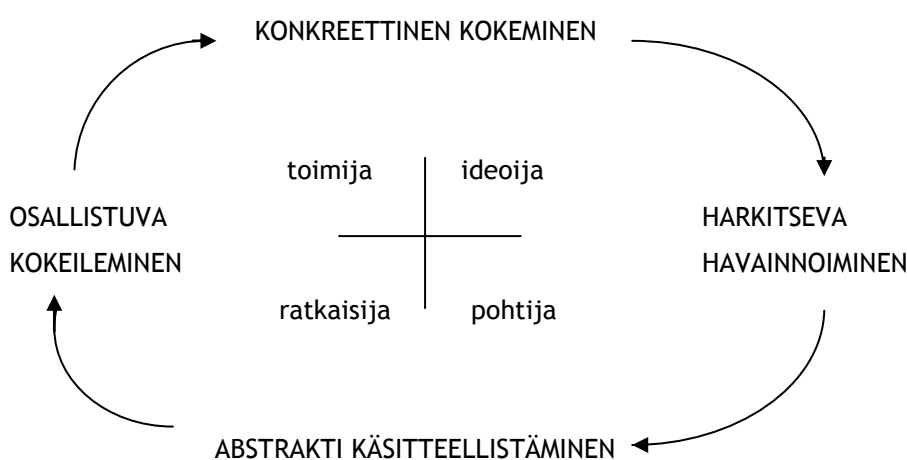
Kun kehitetään yksilöä ja yksilön osaamista, on lähdettävä perusasiasta: yksilön oppimisesta. Yksilöiden osaamista tarvitaan nykypäivän muuttuvissa haasteissa ja muuttuvissa työtehtävissä yhä enemmän. Yritysten on paneuduttava yksilöiden oppimiseen, ja mietittävä, miten omat työntekijät oppivat parhaiten. Jotta yksilö voi kehittyä ja oppia, on ymmärrettävä, että henkilöt oppivat yksilöllisesti omasta persoonastaan riippuen. Tämä aiheuttaa yrityksissä haastetta, sillä yritysten on mietittävä, miten työntekijät saadaan oppimaan ja kehittymään. (Viitala 2004, 170.)

Henkilöstön oppimisessa haastetta tuo työntekijöiden ja henkilöiden yksilöllinen oppimistapa. Jokaisella henkilöllä on omanlainen tyyli oppia ja omaksua asioita. Oppimiseen vaikuttavat elämäntyylin, elämäntilanteen, persoonallisuuden, kokemuksen, kasvatuksen ja koulutuksen lisäksi oma asenne, motivaatio sekä tyyli oppia. Jokainen henkilö oppii omalla tavallaan. Professori Kolb on määritellyt neljä eri oppimisen tapaa, joita yhdistelemällä jokainen yksilö voi löytää itselleen omanlaisen oppimistapansa. Kolbin määrittelemiä oppimistapoja ovat: luova oppiminen, assosioiva oppiminen, sääntöinen oppiminen sekä sopeutuva oppiminen. Tavat ovat hyvin kärjistettyjä ja rajattuja, mutta jokainen yksilö voi löytää oman oppimistapansa yhdistelemällä eri oppimistapojen piirteitä. (Viitala 2004, 169-171.)

Luovassa oppimistavassa ihminen oppii tunnepitoisesti ja intuitiivisesti ilman teoriapainotteista oppimista. Assosioivassa oppimisessa oppiminen on pohdiskelevaa ja aktiivista ja oppimisen pohjana toimivat omat kokemukset. Sääntöisessä oppimisessa opitaan kurinalaisesti ja systemaattisesti ja oppiminen perustuu teoriaan ja ilmiöiden ymmärtämiseen. Sopeutuvassa oppi-

misessa pyritään löytämään käytännön ratkaisuja ja luomaan sovelluksia. Nämä neljä tapaa ovat täysin erilaisia tapoja oppia. Kuviossa 2 olevassa Kolbin oppimisympyrässä on kuvattu näitä eri oppimistapoja oppimisprosessin muodossa vielä hieman syvällisemmin. (Viitala 2004, 169-171.)

Kolbin oppimisympyrässä jaotellaan oppiminen neljään eri prosessivaiheeseen, jotka oppimisprosessissa seuraavat toisiaan. Prosessivaiheet voivat kuitenkin olla, yksilön oppimistavasta riippuen, vahvempia kuin toiset. Oppimisvaiheita ovat konkreettinen kokeminen, harkitseva havainnoiminen, abstrakti käsitteellistäminen ja osallistuva kokeileminen. (Viitala 2004, 170-171.)



Kuvio 2: Kolbin oppimisympyrä ja oppimistyyli (Viitala 2004, 171).

Konkreettinen kokeminen on oppimisvaihe, jossa opitaan kokemusten kautta. Kokemusten kautta oppimisessa tunteet, intuitio sekä spontaanius ovat merkittävässä roolissa. Yritysten ja erityisesti perehdyttäjien tulisi siis opettaa konkreettisesti kokevia oppijoita konkreettisten esimerkkien avulla. Oppijoiden tulisi myös itse mennä rohkeasti uusiin tilanteisiin ja jakaa omia kokemuksiaan ja mielipiteitään. Kokemusten kautta oppivalla henkilöllä tunteet ovat voimakkaasti läsnä, joten konkreettista kokeilevaa oppijaa täytyy ohjata tunteiden ja kokemusten kautta. (Kupias & Peltola 2009, 122-124; Viitala 2004, 170-171.)

Systemaattisuutta sekä teoreettisuutta on abstraktissa käsitteellistämässä. Käsitteiden ja yleistämisen kautta oppiva henkilö oppii kokoamalla irrallisista tiedoista ja teorioista suuria kokonaisuuksia. Tämän tyylin kautta oppivat henkilöt eivät opi tunteiden kautta, vaan mieluummin luentoja ja teorioiden avulla. Abstraktin käsitteellistämisen kautta oppivat ihmiset ovat järjestelmällisiä, yleistäviä sekä kurinalaisia analyysoijia. (Kupias & Peltola 2009, 122-124; Viitala 2004, 170-171.)

Osallistuvassa kokeilemisessä sekä harkitsevassa havainnoimisessa oppiminen on toiminnallista ja osallistuvaa. Harkitsevan arvioinnin kautta oppivat ihmiset tarkkailevat erilaisia tilanteita ja heille merkitykset ja syyt toiminnalle ovat tärkeitä. Harkitsevan oppijan oppimistyyliin kuuluu pohdinnallinen asioiden katsominen eri näkökulmista. Osallistuvassa kokeilemisessä havainnointi ja pohdinta eivät ole niin yleisiä, vaan olennaista on toiminnan avulla oppiminen. Osallistuva oppija oppii kokeilemalla asioita käytännössä ja hänelle ominaista on pikainen toiminta. Oppimisessa tärkeää on asioiden eteneminen ja toimintatapojen testaaminen, joten luennot ja syvälinen pohdinta eivät kuulu osallistuvan kokeilijan oppimistapoihin. (Kupias & Peltola 2009, 122-124; Viitala 2004, 170-171.)

Näitä oppimistyyliä yhdistelemällä voidaan oppimispyyrän avulla päätellä henkilön oma oppimistyyli. Esimerkiksi yhdistämällä konkreettisesti kokeilevan ja harkitsevasti havainnoivan ihmistyylin, saadaan henkilön oppimistyyppiä ideoiva oppija. Jos henkilö oppii havainnoimalla ja teorian ja käsitteiden kautta, on hän tyyliltään pohtija. Ratkaisijoita ovat käsitteiden ja teorioiden kautta oppivan ja osallistuvan kokeilemisen yhdistävät henkilöt. Kun henkilö oppii osallistuvan kokeilemisen ja konkreettisen kokemuksen kautta, voidaan hänen oppimistyyliä luokitella toimiva oppiminen. (Viitala 2004, 170-171.)

Näitä tyyliä hyödyntämällä työntekijän oppimista ja osaamista voidaan tehostaa ja parantaa. Kun henkilön oppimistyyli on tiedossa, on häntä helpompi ohjata ja opettaa ja hänen osaamistaan helpompi vahvistaa. Nämä tiedot helpottavat esimerkiksi perehdyttäjän tehtävää uuden työntekijän ohjaamisessa. Kun uuden aloittavan työntekijän oppimistyyli on tiedossa, on perehdyttäjän rooli opetuksessa huomattavasti helpompi.

2.2 Osaamisen kehittämisen prosessi

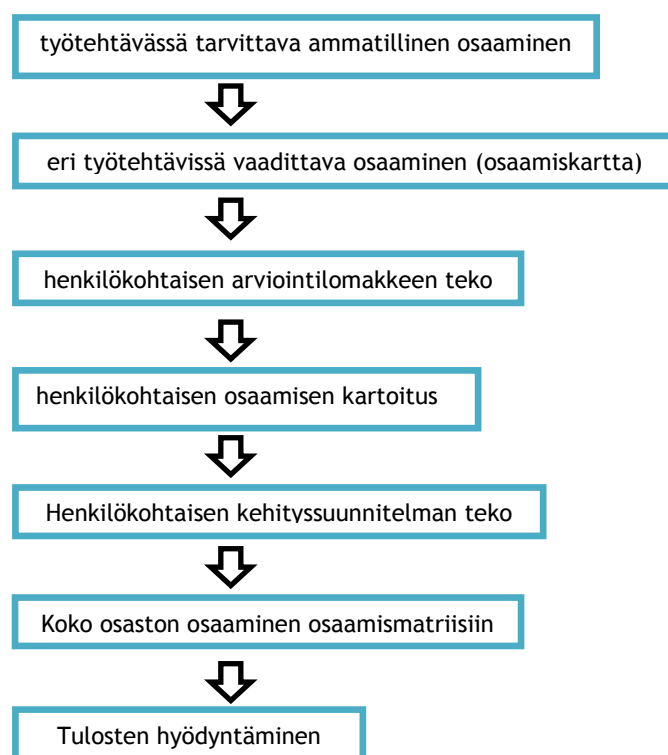
Koska osaamisesta on muodostunut organisaatioissa merkittävä tekijä, pyritään osaamista kehittämään yrityksissä monin keinoin. Yritykset ovat erilaisia ja yrityksissä panostetaan eri asioihin. Osaamista voidaan kehittää monin tavoin ja yrityksissä on käytössään erilaisia menetelmiä osaamisen kehittämiseksi. Osaamisen kehittäminen on prosessi, joka on pitkä ja vaativa. Prosessi vaatii erittäin paljon eri vaiheita, yksilön kehittämisestä koko organisaation kehittämiseen.

Ennen kuin osaamisen kehittämisen prosessissa voidaan siirtyä konkreettiseen henkilöstön kehittämisen vaiheeseen, on prosessi aloitettava yrityksen henkilöstön osaamistason kartoituksella. Osaamistaso on kartoitettava, jotta tiedetään, millaista kyvykkyyttä ja osaamista yrityksessä on, ja millaista osaamista työtehtävät vaativat. Lisäksi on tiedettävä, mitä toimenpiteitä on tehtävä, jotta osaaminen on työtehtävässä vaadittavalla tasolla. Osaamiskartoituksen

avulla saadaan selville henkilöstön nykyinen osaamisen taso sekä tarvittavat kehittämisen kohteet. (EslogC 2013a.)

2.2.1 Osaamiskartoitus

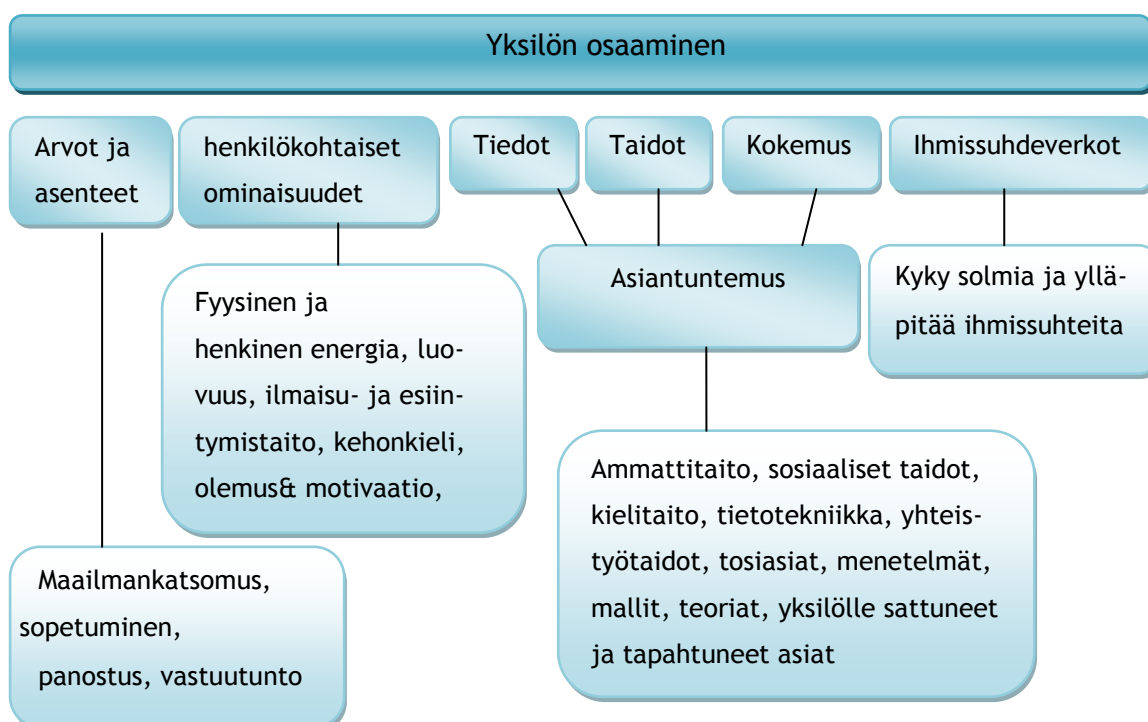
Osaamiskartoitus on prosessi, joka toteutetaan, kun halutaan kartoittaa yrityksessä olevaa osaamista. Osaamiskartoitus tehdään tietyn toiminnon tai työtehtävän ympärille ja se suoritetaan vaiheittain. Osaamiskartoituksen vaiheet on kuvattu kaaviossa 3.



Kaavio 1: Osaamiskartoitusprosessi (EslogC 2013b).

Prosessi aloitetaan työtehtävässä tarvittavan ammatillisen taidon näkemyksestä. Tämän vaiheen tarkoituksena on määritellä, minkälaista osaamista ja ammattitaitoa työtehtävässä vaaditaan. Seuraavassa vaiheessa erotellaan eri työtehtävät vielä tarkemmiksi ja pienemmiksi osiksi ja määritellään niissä tarvittava osaaminen. Työtehtävien määrittelyn avuksi voidaan tehdä osaamiskartta selkeän hahmottamisen luomiseksi. Osaamiskartta on esimerkiksi taulukon muotoon tehty selkeä jäsenelmä erilaisista työtehtävistä ja jokaisessa työtehtävässä erikseen tarvittavasta osaamisesta. (Eslogc 2013b.)

Osaamiskartan jälkeen laaditaan henkilökohtainen arviointilomake työntekijän omaa ammatillista osaamista varten. Arviointilomakkeen tekemiseksi täytyy kartoittaa työntekijän osaaminen. Yksilön osaaminen muodostuu kuviossa 3 kuvatuista tekijöistä.



Kuvio 3: Yksilön osaaminen (Kauhanen 2003, 144).

Yksilön osaaminen muodostuu yksilön arvoista ja asenteista, henkilökohtaisista ominaisuuksista, tiedoista, taidoista, kokemuksista ja ihmissuhdeverkoista. Tiedot, taidot ja kokemus ovat ominaisuuksia, jotka yhdessä muodostavat asiantuntemuksen. Näitä taitoja arvioimalla saadaan selville työntekijän osaamisen taso. (Kauhanen 2003, 144.)

Arvot ja asenteet määräytyvät yksilön oman maailmankatsomuksen, sopeutumisen, panostuksen sekä vastuutunnon kautta. Arvot ovat asioita, joita ihminen arvostaa ja pitää tärkeinä ja asenteet ovat henkilön suhtautumista eri asioihin. Yksilön asenteet kertovat tämän sopeutumisesta muutoksiin sekä omasta panostuksestaan oman osaamisensa ylläpitämiseen. Henkilökohtaiset ominaisuudet pitävät sisällään yksilön henkisen ja fyysisen energian sekä motivaation. Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön psyykkistä tilaa, joka määrittelee yksilön aktiivisuuden ja halun toimia jotakin asiaa kohtaan tai jossakin tilanteessa (Kauhanen 2003, 107.). Motivaatioon vaikuttavat sekä yksilön psyykkinen että fyysinen tila, yrityksen motivoimiskeinot, yksilön omat arvot ja elämänvaihe. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat lisäksi luovuus, kielellinen ilmaisutaito, esiintymistaito, kehonkieli ja olemus. (Kauhanen 2003, 145.)

Asiantuntemus muodostuu yksilön taidoista, tiedoista ja kokemuksesta. Yksilön taitoja ovat ammattitaito, sosiaaliset taidot, yleiset taidot, kielitaito, tietotekniikkataidot sekä yhteistyötaidot. Tiedot pitävät sisällään tosiasiat, menetelmät, mallit ja teorit. Kokemus muodostuu

henkilölle tapahtuneista ja sattuneista asioista sekä tavoista käsitellä niitä. Kokemuksen avulla yksilö oppii uusia asioita nopeammin ja kokemuksen kautta yksilö oppii sisäistämään uutta tietoa. Tästä syystä kokemus on merkittävä osa osaamista. (Kauhanen 2003, 144.)

Nämä kaikki yksilön ominaisuudet muodostavat työntekijän pätevyyden ja osaamisen. Kun tarkastellaan, millaisia arvoja, henkilökohtaisia ominaisuuksia tai asiantuntemusta työntekijällä on, saadaan selville ne asiat ja ominaisuudet, joita tulee kehittää työssä vaaditulle tasolle. Henkilön osaamisen tarkastelun lisäksi tulisi katsoa, millainen on yksilön oppimistyyli ja tapa. Nämä seikat huomioiden saadaan selville työntekijän optimaalinen kehittämisen suunnitelma. Kehityssuunnitelman laatiminen on osaamiskartoitusprosessissa seuraavana vaiheena. (Kauhanen 2003, 145; Viitala 2004, 171.)

Yksilön osaamisen kartoituksen jälkeen työntekijälle voidaan luoda henkilökohtainen osaamisen kehittämisen suunnitelma. Kun tiedetään työntekijän oman osaamisen taso, voidaan hänelle luoda yksilöllinen oman oppimistyyliinsä mukainen kehityssuunnitelma. Kaikkien työntekijöiden kehityssuunnitelmien perusteella luodaan osaamismatriisi. Osaamismatriisi on kuvaus osaston kaikkien työntekijöiden osaamisen tasosta ja osaamisen laajuudesta. Osaamismatriisi kootaan kaikkien työntekijöiden henkilökohtaisista osaamisista yhdeksi taulukoksi, josta voi nähdä koko osaston osaamisen tason. (EslogC 2013b.)

Osaamiskartoitusprosessi päättyy tulosten saamisen lisäksi tulosten hyödyntämiseen. Osaamismatriisista saatuja tietoja voi, osaamiskartoituksen lisäksi, hyödyntää muissa organisaation toiminnoissa. Osaamiskartoitusprosessin päättymisen jälkeen osaamisen kehittäminen voi alkaa. Osaamisen kehittäminen on pitkä prosessi ja vaatii yritykseltä pitkäjänteisyyttä, sitoutumista ja resursseja. Osaamisen kehittämiseen tulisi tehdä tarkka suunnitelma etenemisestä sekä käytettävistä keinoista ja varoista. (EslogC 2013b.)

2.2.2 Osaamisen kehittämisen keinot

Osaamiskartoituksen jälkeen työntekijän osaamista voidaan kehittää useiden eri keinojen avulla. Osaamista voidaan työpaikalla kehittää muun muassa koulutustilaisuuksilla, yhteisillä projekteilla, työkierrolla, kehityskeskustelulla, mentoroinnilla, sisäisenä kehittäjänä sekä perehdytyksellä. (Hätönen 2011, 71-101; Suomen Ekonomiliitto 2013.)

Koulutus on erittäin tyypillinen osaamisen kehittämisen keino työpaikoilla. Koulutusta voidaan järjestää verkko-opiskelun ja ulkoisen koulutuksen muodossa sekä organisaatiokohtaisena koulutuksena. Organisaatiokohtainen koulutus on tietylle työntekijäryhmälle erikseen suunniteltua ja suunnattua koulutusta yhden organisaation sisällä. Organisaatiokohtaisessa koulutuksessa kouluttaja saattaa tulla yrityksen ulkopuolelta ja koulutuksen toteutus voidaan toteut-

taa joko yrityksen ulkopuolella tai yrityksen sisäisissä tiloissa. Ulkoinen koulutus toteutetaan kokonaan erillisen yrityksen järjestämänä. (Hätönen 2011, 94-96.)

Projektit ovat yksi työpaikalla käytetyistä kehittämisen keinoista. Organisaatiosta riippuen projekteja voi olla käynnissä jatkuvasti tai harvemmin. Projektit ovat tietyn ajan mittaisia prosesseja jonkin asian tai toiminnon kehittämiseksi tai luomiseksi. Projekteissa osaamisen kehittymistä tapahtuu muun muassa toisilta oppimisessa, uusien asioiden pohtimisessa ja oman osaamisen tiedostamisessa. (Hätönen 2011, 101.)

Työkierto on yritysten sisällä käytetty osaamisen kehittämisen keino, johon työntekijät voivat osallistua halutessaan. Työkierto on työtehtävän vaihtamista organisaation sisällä. Työkierrolla pyritään kehittämään ja laajentamaan työntekijän osaamista ja pätevyyttä. Työkierron tarkoituksena on syventää osaamista ja vaihtelun myötä lisätä työviihtyvyyttä ja monipuolisuutta työpaikalla. Työkierrolla tavoitellaan ammatillisen osaamisen kehittämistä, yksilön itsetunteuksen parantamista sekä muutosvalmiuden vahvistamista. Työkierto voidaan toteuttaa päivän mittaisena tai jopa vuoden mittaisena kokeiluna työntekijän tai yrityksen tarpeista riippuen. (Hätönen 2011, 98.)

Mentorointi on vuorovaikutteista yksilön ammatillisen kehittymisen vahvistamista. Mentorointi tarkoittaa kahden ihmisen välistä keskustelua ja vuorovaikutusta, jossa mentori pyrkii auttamaan, ohjaamaan ja kehittämään työntekijän osaamista oman osaamisensa kautta. Mentorina toimivat ammattitaitoiset ja kokeneet yrityksessä työskentelevät henkilöt, jotka ovat motivoivia ja innostavia. Mentorointi on erittäin toimiva ja hyödyllinen osaamisen kehittämisen keino, sillä mentoroinnin avulla työntekijän ammatillinen osaamisen kehittyä, vuorovaikutus paranee, omat vahvuudet tulevat esiin, työviihtyvyys sekä motivaatio lisääntyvät ja työhön sitouttaminen parantuu. (Hätönen 2011, 88.)

Sisäisenä kehittäjänä toimiminen on osaamisen kehittämisen keino, jossa työntekijä toimii yrityksen sisällä erilaisten asioiden kehittäjänä. Sisäinen kehittäjä perehtyy itsenäisesti kehittämistarpeessa oleviin toimenpiteisiin ja pyrkii kehittämään tai viemään kehitystarvetta eteenpäin. Sisäinen kehittäjä on persoona, joka osaa nostaa vaikeatkin asiat esille ja antaa kritiikkiä huonosti toimivista asioista. On tärkeää, että yrityksissä on sisäisiä kehittäjiä, jotta asiat kehittyvät ja paranevat ja jotta asioita uskalletaan viedä eteenpäin. (Hätönen 2011, 78.)

Perehdyttäminen on yksi osaamisen kehittämisen menetelmistä, jonka tarkoituksena on auttaa työntekijää muodostamaan kattava, realistinen ja kokonaisvaltainen kuva omasta työstään ja työtehtävistään sekä työntarkoituksesta ja merkityksestä yritystä kohtaan. Perehdyttäminen on lisäksi työhön opastamista ja työyhteisöön tutustuttamista. Perehdyttämisen

kautta pyritään luomaan työntekijästä tuottava ja työyhteisöön sopeutuva yksilö organisaatioon. Perehdyttäminen on vaihe, jossa pyritään syventämään työntekijän osaamista omaan työtehtävään sekä kehittämään suhteita muihin työntekijöihin. Perehdyttämisestä kerrotaan lisää luvussa 4. (Hätönen 2011, 71.)

Kehityskeskustelua voidaan pitää sekä osaamisen kehittämisen keinona että osaamisen kehittämisen seurannan välineenä. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välillä käyty keskustelu työntekijän osaamisesta sekä osaamisen kehittymisestä. Kehityskeskustelussa olennaisena osana on työntekijän osaamisen arviointi, osaamisen kehittymisen arviointi, henkilökohtaisiin tavoitteisiin pääseminen, uusien tavoitteiden asettaminen sekä palautteen antaminen molemminpuolin. Työntekijä kehittää osaamistaan kehityskeskustelujen avulla siten, että hän oppii keskustelun avulla itsetuntemusta sekä vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikointitaitoja. Kehityskeskustelut ovat vuosittain käytyjä työntekijän kehittämisen seurantaan tarkoitettuja keskusteluja. (Hätönen 2011, 34.)

2.2.3 Osaamisen seuranta

Osaamisen kehittämisen prosessin yhtenä tärkeänä vaiheena on osaamisen seurannan vaihe. Osaamisen kehittämisen prosessia tulee mitata ja seurata, jotta nähdään, onko prosessi ollut onnistunut ja tuleeko kaikki tarvittavat toimenpiteet tehtyä ajallaan ja oikein. Osaamisen kehittämistä voidaan seurata kehityskeskusteluiden ja itsearviointien avulla. (Hätönen 2011, 32.)

Kuten aiemmin mainittiin, ovat kehityskeskustelut osaamisen kehittämisen keinon lisäksi osaamisen kehittämisen seurannan väline. Kehityskeskusteluissa pyritään keskustelun ja vuorovaikutuksen avulla saamaan selville työntekijän osaamisen kehittymistä noin vuoden ajanjaksolta. Keskusteluissa tarkoituksena on kartoittaa työntekijän nykyinen osaamisen taso sekä tavoite osaamisen kehittymiselle. Kehityskeskusteluiden avulla nähdään, kuinka hyvin edellisiin tavoitteisiin on päästy, ja mitä tavoitteita jäi mahdollisesti saavuttamatta. Keskusteluiden avulla pyritään katsomaan, miten nopeasti työntekijä oppii ja millaisia tavoitteita on realistista asettaa. (Lankinen ym. 2004, 63-81.)

Toisena osaamisen kehittämisen seurannan välineenä toimii itsearviointi. Kehityskeskustelussa työntekijän osaamista arvioi sekä esimies että työntekijä itse, mutta itsearvioinnissa osaamisen seuraajana on ainoastaan työntekijä. Itsearvioinnissa tärkeää on itsekriittisyys sekä taito itsensä arvioimiseen. Työntekijän on tunnistettava omat ominaisuutensa sekä vahvuutensa ja heikkoutensa, jotta voi arvioida, missä asioissa on mielestään hyvä ja missä asioissa tarvitsee kehittymistä. Itsearvioinnissa haasteena on liika itsekriittisyys tai tahtomattomuus huomata

omia puutteitaan. Itsearviointi onkin erittäin tärkeä ja hyödyllinen taito työelämässä ja samalla erinomainen keino oppia itsestään. (Hätönen 2011, 32.)

3 Osaamisen kehittäminen case-yrityksessä

Case-yrityksen osaamisen kehittämisessä tapahtui huomattava muutos 2011 vuonna, kun voimaan astui henkilöstöhallinnon organisaatiomuutos. Organisaatiomuutoksen tavoitteena oli tuoda osaamisen kehittäminen lähemmäs liiketoiminnan kehittämistä sekä saada viestintä paremmaksi henkilöstöasioista esimiehille sekä henkilöstölle. (Vakuutusyhtiö vuosikertomus 2011.)

Nykypäivänä osaamisen kehittäminen on tärkeä osa case-yrityksen liiketoimintaa ja se kuuluu yrityksen vastuullisuuksiin. Case-yritys kuvaa henkilöstön osaamisen sekä asiantuntijuuden olevan tärkeä voimavara ja elintärkeä toiminto, johon tulisi panostaa. Yritys on määritellyt osaamisen kehittämisen olevan osa vastuuta henkilöstöä kohtaan. Osaamisen kehittämiseen panostetaan ja siinä pyritään osallistuvaan vuorovaikutukseen ja innovatiivisuuteen sekä kannustetaan henkilöstöä osallistumaan sekä ottamaan vastuuta. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)

3.1 Osaamisen kehittämisen keinot

Koska osaamisen kehittäminen on case-yrityksessä tärkeää, on yrityksessä monia erilaisia mahdollisuuksia ja keinoja henkilöstön kehittämiseen. Case-yritys tarjoaa henkilöstölleen muun muassa konkreettisia tutkintoja, jotka ovat vakuutusalan tutkinto sekä johtamisen erikoisammattitutkinto. Mikäli tutkintoa ei halua suorittaa, voi yrityksessä kehittää itseään tehtäväkierron, stipendiaattitoiminnan tai mentoroinnin avulla. Kehittymismahdollisuuksia on useita, sillä työssäoppiminen itseopiskelu sekä verkkokoulutus kuuluvat myös case-yrityksen tarjoamiin osaamisen kehittämisen keinoihin. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)

Lisäksi perehdytys on yksi osaamisen kehittämisen menetelmistä. Perehdytys on tärkeä osaamisen kehittämisen keino ja merkittävä tekijä henkilöstön osaamisen kannalta. Perehdytys on tärkeää yrityksessä ja, jotta osaamisen kehitys olisi optimaalista, pyritään case-yrityksessä laatimaan jokaiselle tulevalle työntekijälle perehdytysohjelma sekä perehdytysuunnitelma. Perehdytyksen avulla pyritään luomaan henkilöstölle vahva pohja osaamiseen ja edelleen sen kehittämiseen. Perehdytyksestä kerrotaan syvemmin luvussa 4 ja case-yrityksen perehdytyksestä syvemmin luvussa 5.

Case-yrityksen yhdellä osastoista, johon tutkimus on suunnattu, on määritelty tarkemmin osaamisen kehittämisen menetelmiä. Yrityksessä otetaan käyttöön uusi työnjakomalli vuonna 2014 ja sitä varten on tehty osaamisen kehittämisen suunnitelma. Työntekijöille tullaan jär-

jestämään koulutusta sekä tuote- ja järjestelmäperehdytystä sekä lähiopetusta ja vieriope-
tusta, jossa osaava henkilö kouluttaa vuorovaikutteisesti osaamattoman henkilön kädestä pi-
täen. Lisäksi työntekijöillä on mahdollisuus suorittaa perus- ja jatkokursseja ammatillisen
osaamisen vahvistamiseksi.

3.2 Osaamisen kehittämisen mittarit

Osaamista ja sen kehittämistä pyritään case-yrityksessä seuraamaan monin keinoin. Osaami-
sen mittaamisen menetelmiä ovat muun muassa asiakaspalaute, kehityskeskustelut, työtun-
nit, itsearviointi sekä tulokortti. Näitä keinoja käytetään, kun seurataan työntekijöiden
osaamista ja sen kehittymistä. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)

Asiakaspalautteen avulla seurataan työntekijän ammatillista osaamista sekä asiakaspalvelutai-
toja. Asiakaspalautteeseen kuuluvat asiakaspalvelupuheluiden kuuntelu sekä asiakaskyselyt.
Asiakaspalvelupuheluiden kuuntelun avulla pyritään seuraamaan yrityksen oman palvelumallin
toteutumista sekä asiakaspalvelutaitoja. Lisäksi puheluiden avulla saadaan selville, ovatko
ammatilliset asiat hallussa. Asiakaspuheluita kuunnellaan säännöllisin väliajoin ja puhelukuun-
teluiden avulla poimitaan asioita, jotka eivät välttämättä ole niin hyvin hallussa. Jos puhe-
luista selviää suuria puutteita tai ongelmia, voidaan ne ottaa esille yhteisissä palaverissa.
Palaverissa on mahdollisuus pikaperehdyttää epäselvät asiat henkilöstölle, muistin virkistä-
miseksi. Asiakaspalautteeseen, puheluiden lisäksi, kuuluvat asiakaspalautekyselyt. Kyselyistä
selviää yleisesti ottaen oman osaston palvelun taso sekä osaaminen ja mahdolliset kehityskoh-
teet. Asiakaskyselyitä toteutetaan säännöllisin väliajoin ja niiden avulla pyritään kehittämään
asiakaspalvelun laatua. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)

Kehityskeskustelut ovat mainio tapa seurata työntekijän osaamista ja saada työntekijältä
henkilökohtaista palautetta ja parannusideoita. Kehityskeskustelut järjestetään lähimmän
esimiehen sekä alaisen välillä ja kehityskeskustelun sisältö määräytyy työntekijän tavoittei-
den sekä strategian mukaan. Kehityskeskustelut järjestetään vuodenvaihteessa, jolloin esi-
mies ja työntekijä istuvat alas ja pohtivat sekä arvioivat yhdessä työntekijän osaamisen kehit-
tymistä sekä asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Kehityskeskusteluiden yhteydessä voidaan
suorittaa tavoitekeskustelut, jolloin kehityskeskustelut voivat kestää tunnista muutamaan
tuntiin. Työntekijällä on keskustelun aikana mahdollisuus arvioida itsensä kehittämisen mah-
dollisuuksia sekä antaa kehitysideoita osaamisen kehittämiseen. Kun kuluvan vuoden arvioin-
nit ja palautteet on annettu, on aika asettaa seuraavan vuoden tavoitteet. (Vakuutusyhtiö
intranet 2013.)

Lisäksi osaamista ja sen kehittymistä seurataan työtuntien, itsearvioinnin ja tulokorttien
avulla. Työtunnit, tulokortit sekä itsearviointi ovat yksilöllisiä ja henkilökohtaisia seuranta-

mittareita, joiden avulla henkilö voi vuorovaikutteisesti joko kertoa omasta osaamisestaan, tai itsearviointin merkeissä, kirjoittaa omasta kehityksestään ja tavoitteistaan. Työtunnit ovat työntekijän ja esimiehen välillä toteutettuja keskusteluhetkiä, joissa omia kuulumisia ja toiveitaan on mahdollista esittää. Työtunneilla esimies antaa palautetta ja kartoittaa hyvässä hengessä työntekijän henkisen ja fyysisen kyvykkyyden. Työtunnin aikana esimerkiksi itsearviointi on hyvä suorittaa. Tulokortit ovat henkilökohtaisia ja konkreettisia oman työn seurantataulukkoja. Tulokortti tulee työntekijälle kerran kuukaudessa ja siitä selviää oman työn tulos ja kehitys. Tulokortin avulla työntekijän kehitystä on helppoa seurata. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)

4 Perehdytys

Perehdytys on osa osaamisen kehittämistä ja yksi osaamisen kehittämisen keinoista. Perehdytys on tärkeä vaihe työntekijän kehityksen kannalta. Perehdytys on vaihe, jossa työntekijä oppii ja kehittyy ja saa suunnan omalle osaamisen kehitykselleen. Työntekijöiden perehdyttäminen uuden organisaation joukkoon alkaa jo rekrytointivaiheessa, kun tuleva esimies arvioi tulevaa työntekijää ja hänen osaamistaan sekä, kun työntekijä rekrytointivaiheessa vastaanottaa tietoja tulevasta yrityksestä. (Valvisto 2005, 47.)

Perehdyttäminen sisältää monia eri ulottuvuuksia ja se kattaa työhön tulon ohessa työssä oppimisen ja työssä kehittymisen vaiheet. Perehdytys on erittäin tärkeä vaihe työntekijän työuralla. Perehdyttäminen luo pohjan työuralle ja tuo esille perimmäiset tarkoitukset työnteolle. Perehdyttäminen on keino sitouttaa ja auttaa uutta työntekijää pääsemään nopeasti uuden organisaationsa jäseneksi. Perehdytys käsittää kaikki ne toimenpiteet, jotka auttavat uuden työntekijän selviytymistä uudessa työssä. (Kupias & Peltola 2011, 20.)

4.1 Perehdytyksen määritelmä

Perehdyttäminen sisältää kaikki toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan uuden työpaikkansa toiminta-ajatuksen, liikeidean, toimintatavat, työkaverit, asiakkaat ja esimiehet. Perehdyttämisen avulla perehdytettävä oppii tietämään omaan työhönsä kohdistuvat odotukset, vastuut, työtehtävät ja työturvallisuuden. (Työturvallisuuskeskus 2007, 2.)

Perehdyttäminen lähtee tarpeesta koulutukseen, valmentamiseen ja opettamiseen, kun uusi henkilö siirtyy uuteen työympäristöön tai uuteen työtehtävään. Tämä uuden työn alkuvaiheessa tapahtuva opettaminen, valmennus ja koulutus on perehdyttämistä. Perehdyttämistä on vuosia aiemmin kuvattu pelkästään työhön opastuksena, mutta nykypäivänä perehdyttäminen sisältää työhön opastuksen ohella paljon muuta. Työhön opastuksen lisäksi uusi työntekijä on

perehdytettävä hyvin organisaatioon, sillä nykypäivänä on tärkeää tietää, kuinka organisaatio toimii ja miksi organisaatio on olemassa. (Kupias & Peltola 2009, 9-13.)

Perehdytys on pitkä prosessi, jonka sisälle mahtuu paljon vaiheita. Kjelin ja Kuusisto (2003, 14) kiteyttävät perehdytyksen erinomaisesti: ”Perehdyttämällä tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joilla tuetaan yksilöä uuden työn alussa”. Perehdytys sisältää siis paljon eri asioita ja se kattaa kaikki toimenpiteet ja tapahtumat, joita työntekijän hyväksi tehdään työtehtävään valmentamista varten. Pelkkä yritysesittely ensimmäisenä työpäivänä sekä mahdollinen muutaman päivän koulutus perehdyttäjän kanssa ei riitä perehdyttämiseen ja uusien asioiden oppimiseen.

Perehdyttäminen kattaa muun muassa yleisten asioiden ja käytäntöjen opettamisen, kuten opastuksen työtehtävään ja tutustumisen työyhteisöön. Kupias ja Peltola (2009, 19) määrittelevät perehdyttämisen näin: ”Perehdyttäminen kattaa myös toimenpiteet ja tuen, joiden avulla uuden työntekijän osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään, siten, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään ja pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään itsenäisesti omista työtehtävistään”. Perehdytys on siis työntekijän tukemista ja opastamista uuden organisaation jäseneksi tulemiseksi.

Perehdytys on kaiken tämän ohella johtamista sekä tiedon välittämistä. Perehdytyksessä perehdyttäjällä on suuri vaikutus perehdyttämistilanteessa, koska tilanne on tulevan työntekijän johtamista. Johtamisen lisäksi perehdyttäminen on tiedon välittämistä perehdyttäjältä perehdytettävälle. Perehdytysvaiheessa uusi työntekijä vastaanottaa paljon informaatiota perehdyttäjältä sekä kaikilta hänen kanssaan vuorovaikutuksissa olevilta. Perehdytettävälle kerrotaan paljon käytänteitä sekä tietoja uudesta työtehtävästään ja organisaatiosta, joten perehdyttämisen voi määritellä myös tiedon välittämiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

4.2 Perehdytyksen tavoitteet

Perehdyttämisen tavoitteina on perehdyttää työntekijä organisaatioon, työtehtävään sekä työyhteisöön. Näin ollen perehdytys sisältää kolme ulottuvuutta:

1. Perehtyminen yritykseen ja organisaatioon, jossa strategia, visio sekä arvot ovat pääosassa.
2. Perehtyminen henkilöstöön, jossa keskitytään työntekijän liittämiseen työyhteisöön ja tutustumiseen työtovereihin sekä palkitsemiseen ja yhteisiin tavoitteisiin.
3. Perehtyminen asiakkaisiin, jossa työtehtävät ja erilaiset yrityksen toimintatavat ja palvelu- sekä tuotekehitysprosessit tuodaan esille asiakassuhteiden hoitamisen yhteydessä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 203-204.)

Organisaation näkökulmasta perimmäisenä tavoitteena on saada työntekijän työpanoksesta mahdollisimman vähässä ajassa tuottavaa, jotta häneen käytetyt investoinnit maksaisivat itsensä takaisin mahdollisimman nopeasti. Tuleva työntekijä tähtää työpanoksellaan jatkuvaan ja kestäväan tuottavuuteen ja perehdyttämällä tavoitellaan panoksen nopeaa muuttamista tuottavaksi. Perehdytyksessä, kuten muissakin organisaation prosesseissa, kannattavuus on päällimmäinen ajatus. Tuottavuuteen pyritään pääsemään onnistuneen perehdytyksen kautta. Tuottavuuteen pääsemiseksi työntekijälle tehdään henkilökohtaiset strategian mukaiset tavoitteet. Perehdytyksessä on tärkeää tuoda esille yrityksen strategiset arvot, visio ja tavoitteet, jotta työntekijä osaa työskennellä näiden mukaisesti. Arvoja ja strategiaa noudattamalla päivittäisessä työssä, yrityksen vision toteutuminen todennäköistyy. (Kjelin & Kuusisto 2003, 13-14,47-49; Valvisto 2005, 47.)

Strategian, vision ja arvojen läpikäymisen lisäksi, perehdytyksen tavoitteena organisaation näkökulmasta on tuoda esille yrityksen kuvaa markkinoilla irrallisena yrityksenä ja kuvata yleisesti yrityksen toimintaa kilpailijoihinsa nähden. Yrityksen toiminta ja sen kannattavuus sekä vertailu kilpailijoihin on erittäin tärkeää yrityksen näkökulmasta. Kun työntekijällä on hyvä kuva yrityksestä, näkyy se ulospäin, esimerkiksi yrityksen kehumisena ja ylistämisena. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä ja kehuvat yritystä, saa se yrityksen näyttämään hyvältä ja kiinnostavalta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 203-204.)

Työyhteisöön perehtymisen tavoitteena on työyhteisöön liittymisen ja työkavereihin tutustumisen lisäksi yhteisten tavoitteiden sekä palkitsemisen tiedottaminen. Työntekijät tutustutaan uuteen työyhteisöön ja työkavereihin, jotta he tunsivat olevansa osa työyhteisöä. Uusille työntekijöille kerrotaan tiimiensä tavoitteet sekä omat henkilökohtaiset tavoitteet, jotta he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mihin heidän tulisi pyrkiä. Työntekijöille kerrotaan, millainen palkitsemisjärjestelmä yrityksessä on sekä millaisia suorituksia palkkioiden saamiseksi tarvitaan. Lisäksi työyhteisöön perehdyttämisen tavoitteena on selvittää osaamisen kehittämisen keinot ja osaamisen kehittämisen kulku ja prosessi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 204.)

Organisaatioon ja henkilöstöön perehtymisen lisäksi oleellista ja tärkeää on asiakkaisiin perehtyminen. Uuden työntekijän on tiedettävä yrityksen eri asiakasryhmät sekä yrityksen palvelumalli, jonka mukaisesti asiakkaita palvellaan. Lisäksi tärkeää on kertoa yrityksen toiminnasta ja prosesseista sekä konkreettisista tuotteista ja palveluista. Perehdytettävälle tulee antaa kokonaisvaltainen kuva organisaatiossa suoritettavista toiminnoista, jotta uusi työntekijä tietää, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen ja millaisten tuotteiden ja palveluiden kanssa hän päivittäin työskentelee. Uuden työntekijän on tiedettävä millaisia asiakkaita hän palvelee ja millainen asiakaspalveluote hänellä tulee olla, jotta osaa asennoitua ja valmistautua työtehtävään oikein. (Kjelin & Kuusisto 2003, 204.)

Perehdytyksessä tavoitteena organisaatioon, henkilöstöön ja asiakkaisiin perehtymisen lisäksi on antaa valmiudet työnsuorittamiseen ja uudessa työssä pärjäämiseen. Työntekijälle on annettava oikeat, hyvät ja käyttökelpoiset ohjeet ja välineet työn suorittamiseen. Tarkoituksena on saada työntekijä mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä. Valmiuksien antamisella ja perehdyttämällä pyritään ehkäisemään virheitä sekä työntekijän epävarmuutta ja väärinkäsityksiä. Virheet ovat toki sallittuja, mutta perehdytyksen kautta virheet pyritään minimoimaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46-48.)

4.3 Perehdytysprosessi

Perehdytysprosessi alkaa jo rekrytointin yhteydessä, ensimmäisistä kontakteista työnantajan ja työntekijän välillä, kun työnantaja esittelee yritystä ja kun tuleva työntekijä kertoo osaamisestaan. Työhaastattelun jälkeen seuraavat perehdyttämiseen liittyvät toimenpiteet tapahtuvat ennen työntekijän töiden aloittamista, kun henkilöstöyksikkö sekä esimiehet suunnittelevat työntekijän työnaloittamista sekä perehtymistä ja hoitavat työssä tarvittavien välineiden sekä työkalujen organisoinnista ja hankinnasta. Perehdytys on pitkä prosessi, johon mahtuu paljon eri vaiheita. (Valvisto 2005, 47; Kupias & Peltola 2009, 102.)

Perehdytysprosessi alkaa siis jo ensimmäisestä kohtaamisesta työnantajan ja tulevan työntekijän välillä. Perehdytysprosessin kestoa ja pituutta on vaikea määritellä, sillä on vaikea tietää, milloin perehtyminen yritykseen, henkilöstöön sekä työtehtäviin on lopullisesti valmis. Perehdytysprosessin kulkua voidaan kuitenkin arvioida ja se voidaan määritellä ajalliseen toteutusjärjestykseen

1. ennen rekrytointia
2. rekrytointivaihe
3. ennen töihin tuloa
4. vastaanotto
5. ensimmäinen päivä
6. ensimmäinen viikko
7. ensimmäinen kuukausi
8. koeajan päättymisen
9. työsuhteen päättymisen

(Kjelin & Kuusisto 2003-205; Kupias & Peltola 2009, 102)

Prosessi alkaa ennen rekrytointia, kun huomataan tarve uusille työntekijöille ja mietitään täytettävän työtehtävän ominaisuuksia. Rekrytointia edeltävässä vaiheessa esimiehet pohtivat minkälaista osaamista uuteen työtehtävään vaaditaan ja millaista mahdollista aiempaa kokemusta tulevassa työtehtävässä saattaisi tarvita. Kun työtehtävän toimenkuva on rajattu, alkaa

rekrytointiprosessi, jossa yritys esittelee tehtävän, työyhteisön ja organisaation piirteitä ja vaatimuksia. Rekrytointiprosessivaiheessa esimiehet tutustuvat tulevaan työntekijään, jolloin he saavat arvokasta tietoa tämän osaamisesta ja ominaisuuksista. (Kupias & Peltola 2009, 102.)

Kolmannessa rekrytointiprosessivaiheessa mietitään millaista perehdyttämistä uusi työntekijä tarvitsee. Kolmas perehdytysprosessivaihe on vaihe, ennen uuden työntekijän työhön tuloa, jolloin perehdytys täytyy suunnitella tulevalle työntekijälle sopivaksi ennen kuin tämä aloittaa uudessa työssä. Suunnitteluvaihe perehdytysprosessissa on erittäin tärkeä ja oleellinen uuden työntekijän kannalta, sillä tässä prosessivaiheessa työnantaja määrittelee tulevan työntekijän alustavan perehdytysohjelman yhdessä perehdyttäjän kanssa ja tekee alustavat ratkaisut perehdytyksen sisällöstä. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu alustavan perehdytys suunnitelman luominen, josta selviää perehdytyksen aikataulu, perehdytyksessä suoritettavat vaiheet ja menetelmät, työnjako ja eri henkilöiden vastuut sekä perehdytyksen seuranta. Perehdytys suunnitelmaa voidaan muokata työntekijän aloittamisen jälkeen lopulliseen muotoon, jotta se varmasti sisältää kaiken tarvittavan. Kun perehdyttäjä tekee selkeän suunnitelman itselleen sekä perehdytettävälle, tulee perehdytysprosessista onnistuneempi eikä perehdyttäjän tai perehdytettävän tarvitse huolehtia siitä, ettei uudelle työntekijälle olisi opetettu tarvittavia taitoja. (Kjelin & Kuusisto 2003, 198-199; Kupias & Peltola 2009, 102-103; Työterveyslaitos 2011.)

Neljännessä perehdytysprosessivaiheessa työntekijä saapuu uuteen työhönsä. Neljättä prosessivaihetta kutsutaan vastaanottovaiheeksi. Vastaanottovaihe on tärkeä vaihe uuden työntekijän näkökulmasta, sillä vastaanottopäivänä ja vastaanottohetkenä tuleva työntekijä kokee ensivaikutelman uudesta työstään ja uudesta työympäristöstään. Ensivaikutelma on todella tärkeä ja siihen tulisi panostaa todella paljon. Se on hetki, jolloin tuleva työntekijä tuntee itsensä joko tervetulleeksi tai ei toivotuksi. Vastaanottopäivä on samalla uuden tulokkaan ensimmäinen päivä uudessa työssä. Ensimmäisen päivän kulkuun kuuluvat käytännön asiat, kuten avaimet, erilaiset luvat, työvälineet, oma työpiste ja työtilat. Nämä tulisi hoitaa valmiiksi ennen työntekijän saapumista paikalle, jotta ne olisivat valmiina annettavaksi uudelle työntekijälle jo ensimmäisenä päivänä. Lisäksi työntekijä tutustuu ensimmäisenä päivänä uusiin työkavereihinsa ja käy jo joitain työtehtäviin liittyviä asioita läpi. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Ensimmäisen päivän jälkeinen perehdytysprosessivaihe on työntekijän ensimmäinen viikko. Ensimmäisellä viikolla pyritään saamaan uusi työntekijä kiinni omiin työtehtäviinsä sekä tuomaan organisaatiota sekä työyhteisöä tutuksi uudelle työntekijälle. Organisaation ja työyhteisön esitleminen on tärkeää, jotta työntekijä saa kokonaisvaltaista kuvaa koko yrityksestä ja eri ihmisten työtehtävistä. Organisaation toiminnan kuvaus auttaa uutta työntekijää saamaan

parempaa kuvaa ja tarkoitusta omasta työstään, jolloin oma työtehtäväkin saattaa selkiytyä paremmin. Ensimmäisen viikon aikana on tärkeää tavata oma esimies, jonka kanssa työntekijä valmistelee lopullisen perehdytysuunnitelman sekä keskustelee perehdytysjaksolle asetetuista tavoitteista. (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Ensimmäinen viikko on raskas ja paljon informaatiota sisältävä viikko uudelle työntekijälle, mutta ensimmäisen viikon jälkeen asiat ja ihmiset alkavat käymään tutuiksi, jolloin työskentelykin helpottuu. Ensimmäisen viikon jälkeen ja ensimmäisen kuukauden aikana noudatetaan perehdytysuunnitelmaa ja tarkoituksena on pyrkiä saamaan työntekijästä tuottava yksilö ja sopeuttaa tämä uuden työyhteisön ja toimintakulttuurin jäseneksi. Ensimmäisen kuukauden aikana on mahdollista käydä vielä palautekeskusteluja esimiehen kanssa ja keskustella perehdytyksen onnistumisesta, puutteista ja toiveista. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Ensimmäistä kuukautta seuraa perehdytysprosessin kahdeksas vaihe, koeajan päättyminen. Kaikilla työpaikoilla koeaikaa ei ole, mutta yleisesti koeajan pituus on neljä kuukautta. Koeajan päättymistä pidetään yleensä perehdytyksen päättymisenä, mutta kuten aiemmin mainittiin, perehdytysprosessin kestoa on vaikea määritellä. Perehdytysprosessi saattaa olla lyhyempi ajanjakso tai vielä pitempi ajanjakso kuin neljä kuukautta. Koeajan jälkeen pidetään koeaikakeskustelu, jossa keskustellaan perehdyttämisen onnistumisesta sekä työsuhteen jatkosta. Koeaikakeskustelun jälkeen työntekijä jatkaa työtään perehdytysuunnitelman mukaisesti tai kokonaan itsenäisesti, mikäli perehdytystä ei enää tarvita. Koeajan jälkeen on tarkoitus, että työntekijä on päässyt hyvin alkuun työtehtävissään ja selviytyy itsenäisesti tärkeimmistä töistään. Lisäksi tavoitteena on, että työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja organisaatioon. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Perehdytysprosessin viimeisenä vaiheena on työsuhteen päättyminen. Työsuhde voi päättyä useista syistä johtuen. Työntekijä saattaa itse irtisanoa itsensä, mikäli työ ei vastaa tämän odotuksia tai työsuhde voidaan irtisanoa työnantajan puolelta, jos työntekijä ei vastaa odotuksia. Työsuhde voi päättyä määräaikaisuuteen tai eläkkeelle jääntiin, jolloin työsuhteen päättyminen on tietoinen tapahtuma. Työsuhteen päättymisvaiheessa lähtevälle työntekijälle järjestetään keskustelu, jossa hänellä on mahdollisuus antaa palautetta kaikesta, esimerkiksi omasta perehdytyksestään, jolloin esimiehet saavat arvokasta palautetta perehdytyksen järjestämisestä. Perehdytys alkaa siis jo rekrytointivaiheessa ja sen voidaan arvioida päättyvän lopullisesti vasta työsuhteen irtisanomiseen. (Kupias & Peltola 2009, 109-110.)

4.4 Onnistunut perehdyttäminen ja sen mittarit

Jos perehdytyksen tavoitteet saavutetaan ja perehdytysprosessia noudatetaan täydellisesti, voidaan puhua onnistuneesta perehdyttämisestä. Onnistuneeseen perehdytykseen vaaditaan

todella paljon, mutta sen toteutuminen on uuden työntekijän työuran kannalta erittäin tärkeää. Perehdytyksen onnistumiselle voidaan luoda mittareita ja näitä mittareita seuraamalla voidaan nähdä, miten onnistunutta perehdyttäminen on ollut.

Koska perehdyttämisessä isona osana on strategian informoiminen ja sen mukaisesti toimiminen, voi perehdytystä pitää onnistuneena, mikäli työntekijä on saatu toimimaan strategian mukaisesti. Onnistunut perehdyttäminen johtaa strategian toteutumiseen ja sen mukaisesti työskentelemiseen ja lopulta yrityksen vision toteutumiseen. Strategian toteutusta voidaan yksilön näkökulmasta mitata seuraamalla tämän suoriutumista esimerkiksi strategisista tavoitteista. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Yrityksen näkökulmasta perehdytystä voidaan pitää onnistuneena, kun yrityksen kuva markkinoilla paranee ja työnhakijat lisääntyvät. Kun uusi työntekijä perehdytetään hyvin, näkyy se sekä ulkoisesti että sisäisesti ja se vaikuttaa kaikkeen. Onnistunut perehdytys luo hyvää kuvaa työnantajasta ulkoisesti ja korottaa organisaation mainetta työnantajamarkkinoilla. Yrityksen ulkoisen kuvan paranemista voidaan mitata esimerkiksi seuraamalla työnhakijoiden määrää tai yrityksen kuvaa esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Aloittavan työntekijän näkökulmasta perehdyttäminen onnistuu, kun hän on innostunut ja aidosti kiinnostunut uudesta työstään ja hänellä on halua jatkuvaan kehittymiseen ja oppimiseen. Perehdytyksellä on suuri vaikutus työntekijän viihtymiseen uudessa työssä sekä työntekijän mielikuvaan työtehtävistä. Kun työntekijä on innostunut ja sitoutunut uuteen työhönsä, voi perehdytystä pitää todella onnistuneena. Motivaatioon, kiinnostukseen sekä innostumiseen vaikuttavat toki henkilön persoona sekä omat mieltymykset, mutta perehdyttäjällä on suuri vaikutus näiden ominaisuuksien esille tuomisessa. (Työterveyslaitos 2011.)

Perehdyttäjän näkökulmasta perehdytys onnistuu, kun perehdyttäjällä on tarpeeksi aikaa suunnitella perehdytystä ja tarpeeksi aikaa itse perehdytykseen. Huolella perehdytetty työntekijä ei palaa enää samoihin asioihin ja oppii ensimmäisellä kerralla, kun asiat on opetettu hyvin. Perehdytyksen kesto riippuu paljon perehtyjästä, sillä ihmiset ovat erilaisia ja kaikki oppivat omaan tahtiin ja omalla tavallaan. Perehdytys saattaa venyä, joten perehdyttäjän on varattava paljon aikaa perehdytysprosessiin. Perehdytysprosessin toteutuksessa tärkeää on, että perehtyjä oppii kaiken tarvittavan ja hänellä on tarpeeksi aikaa kaiken uuden sisäistämiseen. Ajan puutteesta ja väärinkäytöstä voi aiheutua vahinkoa uudelle työntekijälle ja se on suuri uhka perehdyttämisprosessissa. (Työterveyslaitos 2011.)

4.5 Perehdytyksen uhat

Perehdyttäminen ei ole aina onnistunut ja usein perehdytyksessä sattuu pieniä tai joskus suuriakin virheitä. Perehdyttäminen ei voi koskaan olla täydellistä ja aina on jotain parannettavaa. Virheitä sattuu kaikille, mutta virheiden laatu ja määrä ratkaisevat, kuinka pieleen perehdytyksessä mennään. Perehdytyksessä tehdään paljon virheitä ja niistä kärsii yrityksen ohella myös perehdytettävä. Uhkia perehdytyksen onnistumiselle ovat muun muassa kiire, poissaolot, työpaineet, tavoitteiden vähäisyys tai olemattomuus, työntekijän sitoutumisen ongelmat sekä henkilöstön vaihtuvuus. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Liiallinen kiire perehdytyksessä ja perehdyttäjän tai perehdytettävän poissaolot, heikentävät perehdytysprosessin kulkua ja aiheuttavat viivästyksiä oppimisessa ja tärkeiden asioiden sisäistämisessä. Mikäli perehdyttäminen ei ole nopeaa ja tehokasta, voi se johtaa pidempään perehdytysjaksoon, perehdyttäjän lisätöihin ja hitaampaan tuottavuuteen. Kun perehdytysprosessi venyy, siirtyy uusi työntekijä työn suorittajasta työn tuottavaksi yksilöksi paljon hitaammin. Tämä taas johtaa lisäinvestointeihin ja lisäresursseihin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.)

Perehdytettävän kiireen ja poissaolojen tuoma osaamattomuus työtehtävissä saattaa johtaa uuden työntekijän huonoon suoritukseen ja sitä kautta asiakkaiden reklamaatioihin ja asiakaskatoon. Asiakkaiden menettäminen aiheuttaa kustannuksia ja tappiota yritykselle, ja uusin reklamaatioiden myötä yrityksen uskottavuus heikkenee ja sen asema markkinoilla saattaa vaarantua. Asiakkaiden menettäminen on vakava asia ja sen välttämiseksi on keskityttävä perehdytyksen huolelliseen toteuttamiseen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-21.)

Perehdyttämisen uhkana ovat muiden töiden kautta tulevat työpaineet, jotka ajavat perehdytettävän pikaperehdytykseen. Perehdyttäjälle saattaa yllättäen tulla muita tärkeitä työkiireitä, tai työpaikan ilmapiiri saattaa muuttua perehdytyksen kuluessa erittäin kiireiseksi ja hankalaksi, jolloin perehdyttäminen muuttuu kunnollisesta perehdytyksestä vain pikaperehdytykseksi. Pikaperehdytyksessä työntekijä kuvainnollisesti heitetään suoraan työtehtävien pariin ilman kunnollista perehdytystä ja osaamista, joka väistämättä johtaa virheisiin sekä hitaaseen tuottavuuteen. Pikaperehdytys tekee työnteosta uudelle työntekijälle selviytymistä, työviihtyvyys heikkenee ja sitä kautta sairauspoissaolot lisääntyvät. Nämä seikat saattavat johtaa henkilöstön suureen vaihtuvuuteen sekä ongelmiin sitoutua työhön. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Lisäksi perehdyttämisessä uhkana ovat työntekijälle tehtyjen tavoitteiden vähäisyys, epärealistisuus tai olemattomuus. Mikäli uudelle työntekijälle ei luoda realistisia saavutettavissa olevia tavoitteita, voi hänen työintonsa, motivaationsa ja työviihtyvyytensä heiketä merkittä-

västi. Työntekijälle on luotava tavoitteita, joiden eteen hän on motivoitunut taistelemaan. Liian vähäiset tavoitteet johtavat kyllästymiseen sekä osaamisen kehittymisen hitauteen. Liian kunnianhimoiset tavoitteet saattavat taas masentaa ja aiheuttaa stressiä, minkä seurauksena syntyy henkilöstön vaihtuvuutta ja työhyvinvoinnin heikkenemistä. Tavoitteet on siis luotava työntekijän osaamisen ja yrityksen strategisten tavoitteiden mukaiseksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 21-23.)

4.6 Osaamisen kehittämistä sekä perehdytystä koskevat lait

Osaamisen kehittämiseen ja osaamisen kehittämisen osana perehdyttämiseen on laissa määriteltäviä seikkoja, jotka tulee suorittaa ja hallita jokaisella työpaikalla. Osaamisen kehittäminen on monessa yrityksessä henkilöstöhallinnon järjestämä ja organisoima, yhteistyössä esimiesten kanssa. Henkilöstöhallinnolla ja esimiehillä on suuri vastuu ja vapaus määritellä, kuinka nykyisiä ja uusia työntekijöitä kehitetään ja perehdytetään. Henkilöstöhallinnolla on usein tehtynä valmis kehityssuunnitelma, jonka mukaan työntekijöitä kehitetään ja perehdytetään, mutta suunnitelman tekoa rajoittaa työntekijän henkilökohtaisten tietojen ja taitojen lisäksi lainsäädäntö. Laissa on määritelty linjauksia suoraan henkilöstön kehittämiseen, jotta esimiehelle siirtyy vastuu työntekijän oppimisesta. Osaamisen kehittämisessä ja perehdyttämisessä käytettäviä lakeja ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki sekä laki yhteistoiminnasta yrityksissä. (Kupias & Peltola 2009, 20; Valvisto 2005, 53-54.)

Työsopimuslaissa on määritelty, että työntekijän tulee suoriutua työstään yrityksen toimintaa, työtehtävää tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pidettävä huolta, että työntekijällä on valmiudet työssä suoriutumiseen ja onnistuneesti työskentelyyn työtehtävien muuttuessa tai kehittyessä. Perehdyttämisellä on suuri rooli, kun työtehtävät muuttuvat. Työnantajan on pidettävä huolta, että perehdytys ja osaamisen kehittäminen on riittävää ja onnistunutta uusia työtehtäviä varten. Tässä lainpykälässä tärkeää on tietää työntekijän osaamisen taso ja oppimiskyky, jotta uuteen työtehtävään oppiminen ja perehtyminen sujuu vaivattomasti. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Lisäksi työnantajaa koskee laki, jossa työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajan on seurattava työntekijän kehittymistä tarkasti, jotta osaa tarjota tälle tarpeeksi haastavia ja kehittäviä työtehtäviä. Työnantajan on siis varmistettava työtehtävien käydessä liian helpoiksi ja pitkästyttäviksi, että työntekijälle tarjotaan uusia haasteellisempia tehtäviä ja perehdytetään tämä niihin. Tässä haasteeksi voivat muodostua työnantajan ja työntekijän välillä olevat eriävät näkemykset työssä suoriutumisesta ja työn haasteellisuudesta. (Kupias & Peltola 2009, 21-22.)

Työturvallisuuslaki määrää, että työolosuhteiden on oltava turvallisia, ettei työntekijän terveellisyys vaarannu työpaikalla. Työnantajan on pidettävä huolta, että työntekijät tuntevat vaaratekijät, oikean työergonomian, vaaran välttämiskeinot sekä pakokeinot. Työntekijöiden on esimerkiksi tiedettävä tulipalon sattuessa oikeat pakoreitit ja työergonomian vuoksi työpisteen oikeat säädöt. Perehdyttämiseen täytyy siis sisällyttää vaaratekijöistä kertominen ja niistä selviytyminen, koneiden ja työpisteen käyttö ja pakoreittien tarkistaminen. (Kupias & Peltola 2009, 23-24.)

Lain yhteistoiminnasta on tarkoitus edistää viestintää, tiedottamista ja vuorovaikutusta työyhteisössä sekä saada työntekijät vaikuttamaan enemmän omiin asioihinsa. Laki määrää, että on neuvoteltava, kun yrityksessä on tapahtumassa henkilöstön asemaan vaikuttavia asioita, esimerkiksi muutoksia, uusia järjestelyjä tai hankintoja. Muutoksien sattuessa työntekijöillä tulee olla selvillä, miten he tulevat saamaan perehdytystä tai uudelleen koulutusta ja kuinka heidän osaamistaan kehitetään, mikäli työtehtävät vaihtuvat. Tämä on tärkeää, jotta työntekijät kokevat itsensä tärkeiksi ja tietävät, mitä tapahtuu. Mikäli tällaista lakia ei olisi, aiheuttaisi se epävarmuutta ja tiedottomuutta yrityksessä, joka saattaisi johtaa luottamuspulaan ja huonoon työilmapiiriin. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

5 Perehdytys case-yrityksessä

Case-yrityksessä perehdytetään henkilöstöä erittäin monipuolisesti. Yrityksessä perehdytetään uusia aloittavia työntekijöitä, yrityksessä jo työskenteleviä henkilöitä ja pitkiltä vapailta palaavia henkilöitä. Jokaiselle perehdytettävälle pyritään tekemään yksilöllinen perehdytys-suunnitelma ja jokaiselle perehdytettävälle nimetään oma perehdyttäjä tai perehdyttämiskummi. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)

Case-yrityksen henkilöstöllä on käytettävissään perehdytys sivusto, joka on kaikkien työntekijöiden näkyvissä intranetin sivuilla. Perehdytys sivusto on osa osaamisen kehittämistä, joten sivusto löytyy osaamisen kehittämisen sivun välilehdeltä. Sivustolta löytyy paljon materiaalia perehdyttämiseen liittyen, kuten case-yrityksen yleisesti määritelty perehdytys suunnitelma sekä perehdytys prosessi. Tarkat eriosastoille määritellyt perehdytys suunnitelmat sekä perehdytys ohjelmat ja ohjeet löytyvät jokaisen osaston omista tietoa semista. Näistä tiedostoista löytyvien valmiiden perehdytys suunnitelmapohjien mukaan jokainen määrätty perehdyttäjä toimii ja tarvittaessa muokkaa niitä perehdytettävän mukaan. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)

Case-yrityksessä perehdytys on yksilöllistä, joten perehdyttäminen on yksilöity jokaiselle osastolle omannäköiseksi. Case-yrityksessä eri osastot eriyvät toisistaan merkittävästi, mikä johtaa siihen, että toisella osastolla olevat perehdyttämisohjeet eivät päde lainkaan toisella

osastolla. Tästä syystä yritys on tehnyt yhden yhteisen yleisen perehdytysmallin, jota hieman muokkaamalla saadaan eri osastoille sopiva perehdytysuunnitelma ja -prosessi.

5.1 Case-yrityksen perehdytysprosessi

Case-yrityksessä yleinen perehdytysprosessi määritellään yhteneväisen kaavanmukaisesti (Kaavio 2). Kaaviossa 2 näkyvässä perehdytysprosessissa ylhäällä olevat siniset laatikot kertovat prosessin eri vaiheet, joita yrityksessä on yhteensä viisi kappaletta. Laatikoiden alla olevat vaaleat laatikot kertovat eri prosessivaiheet ja prosessivaiheisiin kuuluvat toimenpiteet. Perehdytysprosessi käynnistetään valmistautumisesta uuteen työntekijään ja uuden työntekijän vastaanotosta. Tämän vaiheen tarkoituksena on saada työntekijä tuntemaan itsensä tervetulleeksi uuteen työyhteisöön sekä uuteen organisaatioon. Työntekijän vastaanottamiseen valmistaudutaan muun muassa käytännön asioiden hoitamisella ennen sovittua aloituspäivämäärää sekä ensimmäisen päivän ja ensimmäisen viikon suunnittelulla. Lisäksi työntekijälle tehdään alustava perehdytysuunnitelma, jota täydennetään työntekijän toiveiden ja osaamisen mukaisesti. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)



Kaavio 2: Case-yrityksen perehdytysprosessi (Vakuutusyhtiö intranet 2013).

Perehdytysprosessin toinen vaihe on yksilöllisen perehdytymisen suunnittelu sekä omaan työhön perehtyminen. Tässä prosessivaiheessa huomioidaan työntekijän tulevan osaston käytäntöjä ja muokataan sekä laaditaan työntekijälle täysin yksilöllinen perehdytysuunnitelma hänen oman osaamisen, työkokemuksen, koulutuksen ja tulevan työtehtävän perusteella. Prosessivaiheen tavoitteena on tutustuttaa työntekijä työhönsä sekä työyhteisöönsä. Lisäksi työntekijä perehdytetään oman työnsä vastualueisiin sekä henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)

Kolmatta perehdytysprosessin vaihetta nimitetään tehtäväkohtaiseksi perehdytykseksi, jonka tavoitteena on omien työtehtävien omaksuminen sekä itsenäisen työskentelyn oppiminen.

Tehtäväkohtaiseen perehdytykseen liittyy mahdollinen tehtäväkohtainen perehdytysmalli, joka toteutetaan riippuen työtehtävästä ja työntekijän osaamisesta. Prosessiin sisältyy lisäksi perehdytys suunnitelman mukaista etenemistä perehdyttäjän johdolla sekä työtehtävässä tarvittavien mahdollisten tietojen, taitojen, tiedonlähteiden ja tietojärjestelmien läpikäyntiä. Itseopiskelu sekä verkkokurssi liittyvät osaltaan tehtäväkohtaiseen perehdytykseen ja niitä voidaan toteuttaa tarvittaessa. Case-yrityksen sisäisiltä verkkosivuilta löytyy paljon erilaisia verkkokursseja moniin erilaisiin tilanteisiin ja työtehtäviin, joita voidaan perehdytystilanteessa hyödyntää. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)

Case-yrityksen perehdytysprosessin neljättä vaihetta kutsutaan perehtymiseksi yritykseen. Prosessivaiheen tavoitteena on syventää näkemystä yrityksestä. Yritykseen perehtymisessä organisaatio tehdään työntekijälle tutuksi, ja työntekijä tutustuu syvemmin eri osastoihin sekä intranettiin, vuosikertomukseen ja yrityksen Internet-sivuihin. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)

Viimeisessä prosessivaiheessa perehdyttämistä seurataan. Seuranta toteutetaan organisaatiolaajuisesti ja kaikki uudet perehdytettävät saavat kuukauden ja kuuden kuukauden perehtymisen jälkeen vastata perehdytyksen arvioivaan kyselyyn. Seurannan tavoitteena on vahvistaa työyhteisöön kuulumisen tunnetta sekä nopeuttaa työntekijän tuleamista tuottavaksi yksilöksi. Lisäksi tavoitteena on edistää työntekijän oppimista, jota varten esimies varaa ajan työntekijän ohjaamiseen. Ohjaamiskeskustelussa esimies varmistaa, että perehdytys on sujunut suunnitelman mukaisesti. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)

5.2 Case-yrityksen perehdytys suunnitelma

Perehdytys suunnitelman teko on yksi perehdytysprosessin vaiheista. Case-yrityksessä yleinen perehdytys suunnitelma pyritään tekemään jokaiselle perehdytettävälle. Yleinen perehdytys suunnitelma sisältää perehdytyksen sisällön, perehdytyksen aikataulun ja perehdytyksen vastuhenkilöt. Perehdytys suunnitelma on jaoteltu vaiheisiin ja toimenpiteisiin, jotka suoritetaan

- heti työntekijän valinnan jälkeen
- heti rekrytoinnin jälkeen
- ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää
- ensimmäisenä päivänä
- viimeistään ensimmäisenä päivänä
- ensimmäisellä viikolla
- sekä ensimmäisessä kuussa

Perehdytys suunnitelmassa kuvataan yleisesti suoritettavat toimenpiteet, joten liitteenä olevaa perehdytys suunnitelmaa (liite 2) voidaan käyttää jokaisen uuden työntekijän perehdyttä-

misessä. Perehdytysuunnitelmaa voidaan toteuttaa kuvattujen askelten mukaisesti ja niitä voidaan muokata yksilöllisesti jokaisen henkilön osaamisen mukaisesti. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)

Ennen perehdytysuunnitelman laatimista, perehdytettävälle tulisi suorittaa osaamiskartoitus, sillä suunnitelmaa tehdessä aiempi kokemus sekä aiemmat työtehtävät, henkilökohtaiset taidot ja ominaisuudet sekä osaaminen, otetaan huomioon. Osaamiskartoitus vaikuttaa perehdytysuunnitelmaan, sillä suunnitelma on jokaiselle yksilöllinen ja sen kulku suunnitellaan henkilön osaamisenmukaiseksi. Perehdytysuunnitelmasta tehdään alustava suunnitelma ennen perehdytettävän työn aloittamista, ja lyhyen kartoituksen jälkeen perehdyttäjä toteuttaa perehdytettävän kanssa yhteistyössä lopullisen suunnitelman, jota tullaan noudattamaan koko perehdytysprosessin ajan. Liitteenä olevaa perehdytysuunnitelmaa voidaan käyttää siis alustavan perehdytysuunnitelman pohjana, josta jälkeinpäin muokataan varsinainen perehdytysuunnitelma yksityiskohtia lisäten. (Vakuutusyhtiö intranet 2013.)

5.3 Onnistunut perehdyttäminen case-yrityksessä

Case-yrityksessä seurataan perehdytyksen onnistumista muun muassa perehdytettäville lähetettävien kyselyiden kautta. Perehdytettävät saavat ensimmäisen kuukauden ja kuuden kuukauden työnteon jälkeen kyselyn, jossa he vastaavat perehdytysaiheisiin kysymyksiin. Kyselystä saaduilla tiedoilla henkilöstöyksikkö saa arvokasta tietoa perehdyttämisen nykytilasta ja vastausten avulla pyrkii kehittämään perehdyttämisen laatua.

Case-yritys määrittelee perehdyttämiselle onnistumisen kriteereitä. Yrityksen mukaan perehdyttäminen on onnistunutta, kun perehdytys

- tukee uuden henkilön sitoutumista organisaatioon
- antaa valmiudet toimia työtehtävissä
- nopeuttaa työtehtävien omaksumista
- kannustaa vastuunottoon työssä sekä uuden oppimisessa
- vähentää virheitä, lisää työtehoa, työn laatua ja työturvallisuutta
- lisää myönteistä asennoitumista työtä ja työyhteisöä kohtaan
- auttaa uutta työntekijää hahmottamaan omaa rooliaan yrityksen jäsenenä
- antaa kokonaiskuvan yrityksen arvoista, strategiasta sekä käytännöistä.

6 SWOT-analyysi case-yrityksessä

Case Vakuutusyhtiöön teetettiin perehdytyksen nykytilasta tutkimus, jonka avulla pyrittiin saamaan kehitysideoita perehdyttämiseen. Nykytila-analyysi toteutettiin SWOT-analyysin muodossa ja tutkimus toteutettiin Case Vakuutusyhtiön yhdelle osastoista. SWOT-analyysi on

toteutettu kyselylomakkeen muotoon. Kyselylomake koostuu taulukosta, jossa on neljä koh-
taa: vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Lomake toimii tutkimuksessa lomake-
haastattelun muotoisena tutkimuksena. SWOT-analyysilomake on liitteenä (liite 1) työn lopus
sa ja taulukossa 1 kuvatussa lomakkeessa selviää tutkimuksen vastaukset.

<p>S vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perehdytyksen tuoma varmuus työntekoon - Samanlainen perehdytysprosessi kaikille - Matala hierarkiataso perehdyttäjän ja pe- rehdytettävän välillä - Vuorovaikutteinen perehdyttäminen - Yksilöllinen perehdytys - Helpot ja ohjaavat tietojärjestelmät - Joustava perehdytysaika - Kertaamisen mahdollisuus - Valmis, laaja ja ajantasainen materiaali - Motivoituneet, asiantuntevat ja laajan ammattitaidon omaavat perehdyttäjät - Monipuolinen ja kattava perehdytys - Selkeät ohjeet 	<p>W heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> -Resurssit - Perehdyttäjän muut työt - Perehdyttäjän pätevyyden seuranta - Perehdytyksen seuranta - Samanlainen opetus kaikille, vaikka ihmiset oppivat asioita eri tavalla - Perehdytettävän osaamiskartoitus - Perehdyttäjien roolit - ei henkilökohtaista perehdytysuunnitelmaa - Suuret kokonaisuudet kerralla - Kiire - Perehdyttämisen jatkumattomuus - Turhat kahdenkeskiset palaverit
<p>O mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyvä työyhteisö ja työympäristö - Asiakastyytyväisyys - Selkeä henkilökohtainen perehdytysuunni- telma - Laaja oman toimenkuvan ylittämä pereh- dytys, jonka kautta laajempi osaaminen - Mahdollisuus jatkuvaan perehtymiseen - Henkilön osaamiskartoitus etukäteen - Hiljaisen tiedon jakaminen - Yhdessä oppiminen - Ajankäytön tehostaminen 	<p>T uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> -Samanaikaiset suuret perehdytettävien määrät - Hiljaisen tiedon jakaminen - Motivaatiopuutos - Huono henkilökemia perehtyjän ja perehdyttäjän välillä - Ei henkilökohtaista perehdytysuunnitelmaa - Kiire - Laajojen kokonaisuuksien perehdyttäminen kerralla - Perehdyttäjien opetuskyvyt ja huono motivaatio

Taulukko 1: SWOT-analyysin tulokset.

SWOT-analyysi tutkimukseen valittiin kuusi henkilöä, jotka ovat joko toimineet perehdyttäjä-
nä tai ovat vuoden sisällä olleet perehdytettävänä. Analyysin tarkoituksena on saada erilaisia
vaihtelevia ja monipuolisia näkökulmia perehdyttämiseen, joten kyselyyn valitut henkilöt ovat
tarkoin valittuja esimiehen avustuksella. Kysely on toteutettu sähköisesti sähköpostin välityk-

sellä ja palautuksessa noudatettiin kahden viikon palautusaikaa. Teetetty tutkimus koostuu vastaajien mielipiteistä, jotka avataan seuraavaksi.

6.1 Vahvuudet

Vahvuus, joka SWOT-analyysistä voidaan nostaa esille, on perehdyttäjien hyvä taso. Vastaajien mukaan perehdyttäjät ovat motivoituneita, ammattitaitoisia, asiantuntevia ja monipuolisia. Perehdyttäjien loistavan tason lisäksi perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä oleva matala hierarkiataso sekä vuorovaikutteinen, yksilöllinen ja osallistuva perehdyttäminen kuuluvat vahvuuksiin. Vastauksista voidaan todeta perehdyttäjien olevan ammattitaitoisia ja matalan hierarkiataason ansiosta helposti lähestyttäviä. Vuorovaikutuksen ja yksilöllisyyden ansiosta, perehdytettävillä on mahdollisuus osallistua perehdyttämiseen, minkä johdosta perehdytettävät voivat vaikuttaa oman perehdytyksensä kulkuun. Perehdyttäminen toteutetaan jokaiselle perehdytettävälle yksilöllisesti, joten perehdytys suoritetaan perehdytettävän oppimisen ja osaamisen mukaisesti.

Materiaalit luokiteltiin perehdyttäjien ohella perehdytyksen vahvuuksiksi. Perehdytyksessä käytettävät materiaalit ovat vahvuuksia, sillä vastaajien mukaan materiaalit ovat laajat, selkeät, ajantasaiset ja aina valmiina. Materiaaleja ovat perehdytyksessä käytetyt kirjalliset ja sähköiset ohjeet sekä tietotekniset käyttöjärjestelmät. Hyvien ja ajantasaisten materiaalien avulla perehdyttäminen on helpompaa, nopeampaa ja yksinkertaisempaa.

Perehdytyksen toteutuksessa vahvuuksia ovat monipuolisten asioiden läpikäyminen, kertaamisen mahdollisuus, perehdytyksen tuoma varmuus työhön sekä perehdytysprosessin samankaltaisuus kaikille perehdytettäville. Vastaajat näkevät monipuolisuuden vahvuutena, sillä osastolla on tärkeää osata asioita monipuolisesti. Perehdytyksen tuoma varmuus työntekoon on tärkeää, sillä mikäli perehdytettävä ei tunne varmuutta työntekoon, on hänellä vielä mahdollisuus kerrata läpikäytyjä asioita yhdessä perehdyttäjän kanssa. Perehdytysprosessin samankaltaisuus voi olla vahvuus sekä heikkous. Kun prosessi on samanlainen kaikille, on se helppo toteuttaa ja sitä on helppo seurata. Samankaltaisuus luokiteltiin kuitenkin osittain heikkoudeksi, sillä ihmisten erilaisuus oppimisessa tulisi ottaa huomioon perehdytystilanteessa. Perehdytysprosessin tulisi olla yksilöllinen ja perehdytettävän oppimistyylin mukainen, eikä täysin samanlainen kaikille.

6.2 Heikkoudet

Heikkouksina perehdytyksessä koetaan perehdyttäjän osaamisen seuranta, suuret opetuskonaisuudet sekä perehdyttäjän samanlainen tapa opettaa. Vastaajat kokevat, että perehdyttäjien osaamista ei seurata riittävästi, minkä seurauksena perehdyttäjät saattavat olla täysin

osaamattomia. Perehdyttäjät saattavat ohjeistaa perehdytettäviä saman kaavaan mukaisesti ja samalla aikataululla, jolloin huomioon ei oteta yksilön oppimista ja omaan tahtiin opettamista. Näiden lisäksi perehdyttäjien käyttämät opetuskokonaisuudet koetaan liian suuriksi, mikä johtaa liian suureen informaatiotulvaan ja vaikeuteen sisäistää uusia asioita.

Lisäksi heikkouksiksi perehdyttämisessä nähtiin muiden töiden aiheuttama kiire, töiden priorisointi sekä osaamiskartoituksen ja perehdytys suunnitelman puuttuminen. Kiire ja töiden priorisointi voivat johtaa perehdytettävän oppimisen hidastumiseen, osaamattomuuteen tai perehdyttäjän vaihtumiseen. Perehdyttäjän vaihtuminen voi johtaa perehdyttäjien epäselviin rooleihin, perehdytyksen aloittamisen viivästymiseen ja samojen asioiden opettamiseen. Samoja asioita saatetaan opettaa perehdytettävälle myös osaamiskartoituksen ja perehdytys suunnitelman puuttuessa. Vastaajien mukaan uusien työntekijöiden osaamista ei kartoiteta tarpeeksi, eikä käytössä ole minkäänlaista perehdytys suunnitelmaa, jolloin perehdytys joudutaan aloittamaan aina samasta aloituspisteestä. Perehdytys suunnitelman avulla perehdytystä voitaisiin aikatauluttaa, seurata ja organisoida.

Perehdyttäjien osaamisen seurannan, kiireen ja perehdytys suunnitelman sekä osaamiskartoituksen puuttumisen lisäksi heikkouksina nähtiin turhat kahdenkeskiset palaverit, resurssit sekä jatkuvan perehtymisen puuttuminen. Vastaajien mukaan perehdytykseen on käytettävissä rajallinen määrä resursseja, ja perehdytettäville järjestetään liikaa turhia palavereita. Resursseja lisäämällä ja ajankäyttöä tehostamalla perehdytystä voidaan parantaa ja kehittää. Lisäksi perehdytykseen toivotaan jatkuvuutta, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja uusiin asioihin perehtymiseen. Jatkuva kehittyminen vaikuttaa työn haastavuuteen ja sitä kautta työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Työntekijät viihtyvät paremmin työssään, kun he kokevat kehittyvänsä työssään.

6.3 Mahdollisuudet

Case-yrityksen työntekijät listaavat mahdollisuuksikseen alan parhaan ja toimivimman palvelun potentiaalin, hyvän työyhteisön ja työilmapiirin, hiljaisen tiedon jakamisen, yhdessä oppimisen sekä tehokkaan ajankäytön. Lisäksi asiakastyytyväisyys, taloudellinen hyöty, jatkuva perehtyminen ja syvempi osaaminen vastasivat perehdyttämisen mahdollisuuksia. Vastauksista päätellen case-yrityksen osastolla vallitsee hyvä työilmapiiri ja toimiva yhteistyö. Yhteistyö ja yhdessä oppiminen mahdollistavat viihtyisän oppimisen ja kehittymisen sekä luo hyvät edellytykset perehtymiseen ja osaamisen kehittämiseen. Tehokkaalla ajankäytöllä ja hiljaisen tiedon jakamisella pyritään nopeuttamaan ja syventämään perehdytettävien oppimista. Jatkuva perehtymisellä ja osaamisen laajentamisen mahdollisuudella pyritään takaamaan perehtyjälle jatkuva osaamisen kehittäminen ja uusien asioiden oppiminen.

Konkreettisina mahdollisuuksina esitetään perehdytettävän osaamiskartoitus ennen perehdytystä, sekä selkeä henkilökohtainen perehdytys suunnitelma. Vastaajat kokevat osaamiskartoituksen ja perehdytys suunnitelman helpottavan perehdytysprosessia. Kun perehdyttämisprosessiin sisällytetään osaamiskartoitus ja perehdytys suunnitelma, tulee perehdyttämisestä vieläkin tehokkaampaa ja hyödyllisempää. Osaamiskartoituksen avulla pyritään karsimaan turhat toimenpiteet ja selvittämään perehdytyksen todellinen kulku. Perehdytys suunnitelman avulla perehdyttäjät ja perehdytettävät pysyvät ajan tasalla ja perehdytyksen seuranta helpottuu.

6.4 Uhat

Perehdytyksen uhiksi luetellaan perehdytettävien mahdollinen samanaikainen suuri määrä, motivaation heikkeneminen tai puutos sekä perehdytettävän ja perehdyttäjän välinen ilmapiiri. Jos perehdytettäviä on samanaikaisesti suuri määrä, on perehdyttäminen hankalaa ja vaatii paljon erityishuomiota ja -toimenpiteitä. Uhkaa voi välttää esimerkiksi rekrytoimalla portaittain tai lisäämällä hankalassa tilanteessa perehdyttäjien määrää. Motivaationpuutos aiheuttaa paljon ongelmia ja sitä voi esiintyä perehdytettävän sekä perehdyttäjän taholta. Jos perehdyttäjä tai perehdytettävä ei ole motivoitunut oppimaan, on perehdyttäminen ja oppiminen suuressa vaarassa. Asia, joka vaikuttaa motivaation ohella oppimiseen, on perehdytettävän ja perehdyttäjän välinen henkilökemia. Pahimmassa tapauksessa huono henkilökemia saattaa johtaa piittaamattomuuteen sekä osaamattomuuteen.

Lisäksi uhiksi koetaan perehdytys suunnitelman puuttuminen, perehdyttäjien puutteellinen ammattitaito sekä suuret opetuskokonaisuudet. Nämä tekijät lueteltiin jo heikkouksiksi, mutta vastaajat määrittivät nämä myös uhiksi. Perehdytys suunnitelman puuttuminen sekä kiire voivat johtaa perehdyttämisen huonoon toteutukseen ja saattaa venyttää perehdyttämisen kestoa yli suunnitellun ajan. Perehdyttäjän puutteellinen ammattitaito voi johtaa perehdytettävän puutteelliseen osaamiseen ja heikkoon perehdytykseen. Suurien kokonaisuuksien perehdytys samanaikaisesti on uhka, sillä kun opittavaa on liian paljon samanaikaisesti, oppiminen vaarantuu.

7 Kahdeksan-kenttä SWOT

Vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analysoimisen jälkeen, tutkimustuloksia analysoidaan vielä hieman syvällisemmin 8-kenttä SOWT:n avulla. 8-kenttä SWOT aloitetaan määrittelemällä SWOT-kyselystä tulleita tuloksia. SWOT kyselyssä kuvatut vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet analysoidaan 8-kenttä SWOT:n avulla, kun ulkoiset tekijät yhdistetään sisäisiin tekijöihin. 8-kenttä SWOT:n tuloksista pyritään löytämään

- perehdyttämisen menestystekijät
- tekijät, joihin tulisi varautua ja joita pitäisi pystyä ennakoimaan

- ominaisuudet, joita tulisi korjata ja kehittää ja
- pahimmat mahdolliset kriisitilanteet, joita perehdytyksessä voi sattua.

8-kenttä SWOT aloitetaan siis ulkoisten ja sisäisten tekijöiden yhdistelemisellä. Ensimmäiseksi analyysissä yhdistetään vahvuudet ja mahdollisuudet. Perehdyttämisen menestystekijät saadaan tietoon, kun sisäisiä vahvuuksia vahvistetaan entisestään ulkoisten mahdollisuuksien avulla. Toiseksi yhdistetään uhat ja vahvuudet. Kun varaudutaan ulkoisiin uhkiin ja ennakoidaan tulevaa, pyritään uhat saamaan hallintaan vahvuuksilla. Kolmantena vaiheena pyritään sisäisistä heikkouksista tekemään vahvuuksia, ulkoisten mahdollisuuksien avulla. Viimeisessä vaiheessa yhdistetään uhat ja heikkoudet ja arvioidaan pahimmat kriisitilanteet, jotka voivat tapahtua, ellei asioihin reagoida ajoissa.

7.1 Menestystekijät

Menestystekijät saadaan yhdistämällä vahvuudet ja mahdollisuudet toisiinsa. Sisäisten vahvuuksien edelleen vahvistaminen ulkoisten mahdollisuuksien avulla, johtaa yrityksen toiminoissa menestystekijöihin. SWOT-analyysissä vahvuuksia ovat perehdyttämisen tuoma varmuus työntekoon, matala hierarkiataso ja hyvä vuorovaikutus perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä, perehdytyksen yksilöllisyys, helpot järjestelmät, valmis, monipuolinen ja selkeä materiaali, perehdyttäjän ammattitaito ja asiantuntijuus sekä kertaamismahdollisuus. Mahdollisuuksia ovat hyvä työyhteisö, selkeä perehdytysuunnitelma, kattavampi perehdytys ja sitä kautta laajempi osaaminen, osaamiskartoitus, jatkuva perehdyttäminen, hiljaisen tiedon jakaminen, yhdessä oppiminen sekä ajan tehokas käyttö.

Menestystekijöitä saadaan esimerkiksi yhdistämällä perehdyttämisen tuoman varmuuden jatkuvaan perehdyttämiseen. Kun nämä ominaisuudet yhdistetään, saadaan tilanne, jossa perehdytyksen tuoma varmuus voidaan taata pysyväksi varmuudeksi perehdytyksen jatkuvuudella ja kertaamisen mahdollisuudella. Toisen menestystekijän saa, kun matalan hierarkiatason ja hyvän vuorovaikutuksen yhdistää hyvään työyhteisöön. Tämä yhdistelmä takaa viihtyvän ja erinomaisen työilmapiirin ja työympäristön. Matala hierarkiataso ja vuorovaikutus mahdollistavat myös hiljaisen tiedon jakamisen ja yhdessä oppimisen.

Perehdytyksen yksilöllisyydestä saadaan menestystekijä, kun sitä vahvistetaan perehdytysuunnitelmalla ja kattavammalla perehdytyksellä. Perehdytysuunnitelma voidaan toteuttaa täysin yksilöllisesti, ja perehdytykseen voidaan sisällyttää laajempaa perehtymistä yksilön oman osaamisen perusteella. Tämän mahdollistaa osaamiskartoitus, jonka ansiosta perehdytettävän perehdytysuunnitelmaa voidaan laajentaa ja monipuolistaa. Monipuolisempaan ja laajempaan perehtymiseen voidaan tähdätä helppojen tietojärjestelmien sekä laajan ja mo-

nipuolisen materiaalin kautta. Koska perehdyttäjillä on käytössään erinomaiset helpot ja ohjaavat järjestelmät, voidaan niiden avulla laajentaa oppimista sekä oppia yhdessä.

7.2 Uhat hallintaan vahvuuksilla

Seuraavassa vaiheessa yhdistetään vahvuudet ja uhat. Tätä vaihetta kutsutaan varaudu ja ennakoi -vaiheeksi. Vahvuuksia ja uhkia yhdistämällä pyritään saamaan ulkoiset uhat hallintaan sisäisten vahvuuksien avulla. Uhkia perehdytyksessä ovat massaperehdytykset, hiljaisen tiedon siirto ajoissa, motivaatiokato, huono henkilökemia, kiire, perehdyttäjän taidot sekä perehdytys suunnitelman puuttuminen. Perehdytys suunnitelman puutos mainittiin lisäksi heikkouksissa, joten tätä tekijää käsitellään analyysissä heikkoutena.

Massaperehdytyksiä voidaan hallita helppojen järjestelmien, vuorovaikutuksen sekä selkeiden, laajojen ja valmiiden materiaalien avulla. Massaperehdytyksellä tarkoitetaan suurta joukkoa, joka tulisi perehdyttää samanaikaisesti. Massaperehdytyksestä voidaan selvittää myös käytössä olevien ammattitaitoisten ja taitavien perehdyttäjien avulla sekä perehdytyksessä vallitsevan vuorovaikutuksen avulla. Perehdytyksen vuorovaikutteisuus sekä kertaamisen mahdollisuus edesauttavat suurien perehdytysryhmien oppimista.

Hiljaisen tiedon siirron uhkaa pyritään hallitsemaan matalan hierarkiatason sekä vuorovaikutteisen perehdyttämisen avulla. Hiljaisen tiedon siirto mahdollistuu, kun vuorovaikutus on toimivaa perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Toimivasta vuorovaikutuksesta syntyy vapautta ja avointa keskustelua, jolloin hiljainen tieto pääsee siirtymään. Hiljaista tietoa on pätevällä ja ammattitaitoisilla perehdyttäjillä ja se on tietoa, taitoa ja osaamista, joka on vain henkilön itsensä tiedossa.

Perehdytettävän ja perehdyttäjän motivaatiokato on uhka, joka voidaan hallita asiantuntevilla perehdyttäjillä sekä yksilöllisellä ja vuorovaikutteisella perehdytyksellä. Jotta tämä uhka ei käy toteen, on case-yrityksessä olemassa erittäin ammattitaitoiset ja motivoituneet perehdyttäjät. Perehdyttäjät luovat motivaatiota ja hyvää ilmapiiriä perehdytykseen, jottei motivaatiokatoa pääse perehdytettävälle syntymään. Vuorovaikutteisuus sekä yksilöllisyys ennaltaehkäisevät motivaatiopuutetta, sillä perehdytys suunnitellaan juuri yksilöä varten sopivaksi, jolloin perehdytettävä pääsee vaikuttamaan omaan oppimiseensa. Huonolta perehdyttäjältä voidaan välttyä vaan, jos perehdyttäjiksi valitaan vain halukkaita ja motivoituneita henkilöitä.

Massaperehdytysten, motivaation ja hiljaisen tiedon siirron ohella kiire on yksi suurista uhista perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Kiire on asia, joka yllättää ja johon on vaikea varautua. Vahvuuksien avulla kiirettä voidaan kuitenkin yrittää hallita. Kiireen syntymiseen voi varautua esimerkiksi valmiilla materiaalilla ja selkeillä ohjeilla, jota noudattamalla ja käyttämällä ai-

kaa säästyy. Kiirettä voidaan hallita järjestelmällisen aikataulun sekä asiantuntevien ja osavien perehdyttäjien ansiosta, jolloin kiireen sattuessa perehdyttäjät voivat jättää tarpeettomat vaiheet aikataulusta pois. Kiirettä, kuten muitakaan uhkia ei voi kokonaisuudessaan estää, mutta niitä voidaan yrittää hallita ja ennaltaehkäistä.

7.3 Heikkoudet vahvuuksiksi mahdollisuuksien avulla

Kun mahdollisuudet yhdistetään heikkouksiin, tulee tilanne, jossa heikkoudet yritetään mahdollisuuksien avulla kääntää vahvuuksiksi. Tässä analyysivaiheessa pyritään korjaamaan ja kehittämään omia sisäisiä heikkouksia. Heikkoudet, jotka SOWT-analyysistä tulevat esille, ovat resurssit, muiden töiden aiheuttama kiire ja töiden priorisointi, perehdyttäjän pätevyyden sekä perehdytyksen seuranta, samanlainen opetustapa kaikille, osaamiskartoituksen puuttuminen, epäselvät perehdyttäjän roolit, perehdytys suunnitelman puuttuminen, suurien kokonaisuusien opettaminen kerralla, ajan puute, perehdytyksen jatkumattomuus sekä turhat palaverit. Heikkoudet tulee kääntää olemassa olevien mahdollisuuksien avulla vahvuuksiksi. Heikkouksia vertailemalla ja yhdistämällä mahdollisuuksiin, voidaan päätellä, mitä toimenpiteitä yrityksen tulee tehdä heikkouksien poistamiseksi.

Resursointi voidaan kääntää vahvuudeksi, kun ajankäyttö tehostetaan maksimiin. Jotta ajankäyttö olisi tehokasta, on kaikki aika, jota perehdytyksessä käytetään, käytettävä hyödyllisesti vain perehdytykseen liittyviin asioihin. Jotta tehokas ajankäyttö olisi mahdollista, on tehtävä selkeä perehdytys suunnitelma ja aikataulu, jota seuraamalla vältetään turhilta aikaavieviltä toimenpiteiltä. Perehdytys suunnitelman ja aikataulun lisäksi osaamiskartoituksen tekeminen säästää turhaa työtä ja tehostaa ajankäyttöä. Kun kartoitetaan työntekijän osaaminen ennen perehdyttämistä, voidaan perehdytys suunnitelmasta karsia turhia tehtäviä ja toimenpiteitä, mikä taas säästää aikaa sekä resursseja. Myös epäselvät perehdyttäjän roolit saadaan korjattua perehdytys suunnitelman avulla, kun perehdyttäjän vastualueet ja perehdyttäjän eri roolit merkitään suunnitelmaan.

Muiden töiden aiheuttama kiire ja työn priorisointi voidaan kääntää vahvuudeksi, kun tehdään perehdyttäjälle sekä perehdytettävälle jäsennelty perehdytys suunnitelma, johon sisällytetään aikataulu sekä perehdytyksessä suoritettavat toimenpiteet. Perehdytys suunnitelma tehdään, jotta suunnitelmasta voidaan seurata perehdytys prosessin vaiheita, toimenpiteitä ja aikataulua sekä prosessin kulkua. Hyvä työyhteisö ja työilmapiiri auttavat töiden paljoudessa siten, että auttavaisessa ja joustavassa työilmapiirissä työskentely on helpompaa ja mukavampaa. Parhaimmassa tapauksessa töitä voidaan jakaa työntekijöiden kesken niin, ettei perehdyttäjällä olisi liikaa töitä perehdytyksen aikana.

Perehdyttäjän pätevyyden seuranta sekä perehdytyksen seuranta voidaan muuttaa vahvuudeksi perehdytysuunnitelman avulla. Perehdytysuunnitelmaan tulee lisätä seurantavaihe, jonka perusteella perehdytettävien kehittymistä seurataan tietyin väliajoin tai mahdollisesti koeaikakeskustelun yhteydessä. Kun perehdytysuunnitelmaan sisällytetään seurantavaihe, on se muiden toimenpiteiden ohella helppo järjestää ja organisoida, eikä se pääse unohtumaan. Pätevyyttä voidaan seurata kehityskeskustelun yhteydessä tai koulutustilaisuuksia järjestämällä.

Samanlainen opetustapa voidaan luokitella sekä huonoksi että hyväksi asiaksi. Heikkoudeksi se luokitellaan, koska ihmiset oppivat erilailla ja eri tahtiin. Vahvuutena samanlainen opetustapa nähdään siksi, että samanlailla opettaessa, kaikki ovat samanarvoisia ja kaikille annetaan samat edellytykset oppia. Samanlainen opetustapa ei sovi kuitenkaan samaan aikaan sekä nopeasti oppivalle että hitaasti oppivalle. Perehdytys tulisi suunnitella yksilöllisesti jokaisen henkilön omien taitojen mukaisesti. Tästä syystä osaamiskartoitus tulisi tehdä ennen perehdyttämistä, jotta perehdytettävän aloitustaso saataisiin selville, ja jotta perehdytysuunnitelma sisältäisi vain tarvittavia toimenpiteitä. Osaamiskartoituksen lisäksi samanlaista opetustapaa voidaan estää kehittämällä perehdytysuunnitelma, jossa pohja on samanlainen kaikille, mutta on muokattavissa oman henkilökohtaisen toimenkuvan sekä oppimisnopeuden mukaiseksi.

7.4 Kriisitilanteet

Kriisitilanteita ovat tilanteet, joissa sisäiset heikkoudet vahvistuvat entisestään, kun ulkoiset uhat käyvät toteen. Kriisitilanteet ovat tilanteita, joita tulisi välttää viimeiseen asti. Kriisitilanteet ovat pahimpia mahdollisia tilanteita ja niiden toteutuminen on mahdollista, mutta oikeilla keinoilla vältettävissä. Kriisitilanteita voidaan määritellä yhdistämällä ulkoiset uhat sisäisiin heikkouksiin. Kriisitilanteeksi perehdyttämisessä voi muodostua ylimääräiset resurssit kiireen ja pätemättömän perehdyttäjän takia. Jos kiireeseen ei valmistuta tai jos perehdyttäjiä ei kouluteta tarpeeksi, voi perehdyttämiseen käytettävä aika venyä erittäin pitkäksi, jolloin yritykseltä vaaditaan lisäresursseja perehdytyksen järjestämiseen ja toteuttamiseen.

Lisäksi kriisitilanteeksi voi muodostua motivaatiokato ja huono henkilökemia perehdyttäjien epäselvien roolien ja muiden töiden priorisoinnin seurauksena. Kun perehdyttäjä priorisoi muut työt perehdytettävän edelle, johtaa se kriisitilanteeseen, jossa perehdytettävä menettää mahdollisuutensa oppimiseen ja perehtymiseen. Mikäli perehdyttäjä tai perehdytettävä ei kumpikaan ole motivoituneita perehdytykseen, johtaa se kriisitilanteeseen, jossa osapuolista kumpikaan ei halua oppia. Oppimishaluttomuuden lisäksi perehdytysuunnitelman puuttuminen saattaa johtaa kriisitilanteisiin. Jos perehdytysuunnitelma puuttuu ja perehdytettäväksi otetaan suuri määrä perehdytettäviä samanaikaisesti, on perehdytystä vaikea toteuttaa. Kriisitilanteeksi muodostuu tilanne, jossa perehdytettäviä opetetaan samanaikaisesti täysin sa-

malla tavalla, vaikka osa perehdytettävistä osaisikin asiat entuudestaan. Perehdytys suunnitelman puutos vaikeuttaa perehdytyksen kulkua, jolloin perehdytyksestä saattaa tulla vajaavaista ja aikataulussa pysymisestä mahdotonta.

Lisäksi kriisitilanteeksi voi muodostua perehdytyksen huono toteutus ilman, että se on kenenkään tietoisuudessa. Tähän kriisitilanteeseen voidaan joutua, kun perehdytystä eikä perehdyttäjän osaamista seurata lainkaan, ja kun pätemättömän henkilön laittaa perehdyttäjän tehtävään. Mikäli yrityksessä ei seurata lainkaan perehdyttäjän osaamisentasoa, ja täysin pätemättömän perehdyttäjää laitetaan perehdyttämään uutta työntekijää, voi perehdytyksestä muodostua täysi kaaos. Pahimmassa tilanteessa perehdytettävä on perehdytyksen jälkeen täysin pätemättömän ja aiheuttaa yritykselle suuria kustannuksia, eikä yritys saa koskaan tietää osaamattomuuden syytä. Lopuksi taulukkoon 2 on tiivistetty 8-kenttä SWOT:ssa ilmi tulleet seikat selkeään lokeroituun muotoon kokonaiskuvan hahmottamiseksi.



Taulukko 2: 8-kenttä SWOT tulokset

8 Tutkimuksen johtopäätökset

SWOT-analyysin ja 8-kenttä SWOT:n yhteenvedona voidaan todeta case-yrityksen perehdytyksen olevan erinomaisella tasolla pieniä muutoksia tekemällä. Perehdytyksen vahvuutena ovat erinomaiset, hyvätasoiset, asiantuntevat ja ammattitaitoiset perehdyttäjät ja heidän kanssaan vallitseva matala hierarkiataso ja vuorovaikutus. Lisäksi materiaalit sekä käytettävät

järjestelmät ovat käytännöllisiä, helppoja ja erinomaisella tasolla. Tutkimustuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä ja todeta, ettei kehitystoimenpiteitä tarvita perehdyttäjien tai perehdytysmateriaalien suhteen.

Sen sijaan analyysistä voidaan nostaa esiin selkeä kehitystarve, joka oli lähes jokaisen vastaajan toiveissa. Perehdytysprosessiin kaivataan selkeää yksilöllistä perehdytys suunnitelmaa, jonka avulla perehdytyksen toteutus sekä seuranta olisivat optimaalista. Perehdytyksen seuranta ja perehdytyksen jatkumattomuus nähdään kehittämisen kohteina, mikä tarkoittaa sitä, ettei perehdytystä seurata tarpeeksi eikä perehdytys ole jatkuvaa, jolloin perehdytettävät unohtavat helposti oppimansa asiat. Perehdytykseen toivotaan selkeää johdonmukaista etenemiskaavaa ja selkeitä rooleja ja vastuualueita perehdyttäjille. Tähän tarkoitukseen perehdytys suunnitelma on erinomainen apuväline.

Perehdytys suunnitelman voisi toteuttaa tutkimuksessa olleelle osastolle muokkaamalla case-yrityksessä jo olemassa olevasta yleisestä perehdytys suunnitelmasta osastolle sopivan. Liitteenä oleva perehdytys suunnitelma (liite 2) on erinomainen pohja perehdytys suunnitelman tekemiselle ja siitä saa sopivan suunnitelman muokkaamalla ja täydentämällä pieniä yksityiskohtia ja konkreettisia toimenpiteitä eri aikajaksoille.

Perehdytys suunnitelman lisäksi perehdytykseen kaivattiin jatkuvuutta ja uuden aloittavan työntekijän osaamiskartoitusta. Osaamiskartoituksen tekeminen voidaan suorittaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin esimies kartoittaa työnhakijan ammattitaidon ja henkilökohtaiset ominaisuudet työtehtävää varten. Osaamiskartoitus ei kuitenkaan välttämättä ole niin tarpeellinen täysin uuden henkilön aloittaessa, sillä työtehtävät tutkimuksessa olevalla osastolla ovat niin yksilöllisiä ja moniosaisia, että niihin tarvitsee samankaltaista perusteellista opetusta työkokemuksesta huolimatta.

Perehdytyksen jatkuvuuteen ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen tosin tarvittiin kehitystä. Perehdytys suunnitelma on erinomainen väline perehdytyksen jatkuvuuden kehitykselle, sillä suunnitelmaan voidaan sisältää pitkällekin aikavälille sijoittuvia toimenpiteitä, jolloin osaaminen pysyy yllä suunnitelmaa noudattamalla. Jatkuvuuden varmistamiseksi on kuitenkin keksittävä muitakin toimenpiteitä, jotta jatkuvan kehittymisen mahdollisuus säilyy uusilla sekä jo olemassa olevilla työntekijöillä. Toimenpiteitä, joiden avulla jatkuvuutta voidaan harjoittaa, ovat esimerkiksi viikoittaiset tiimipalaverit. Tiimipalaveriisiin, pieneksi kertaamisen osuudeksi, voidaan ottaa jonkin osa-alueen muistutus tai pikaperehdytys. Jos työntekijöillä on mielessään epäselviä asioita, voidaan ne ottaa esille tiimipalaverien yhteydessä. Lisäksi jatkuvuutta voidaan harjoittaa jonkinlaisella koulutuksella oman työtehtävän ympärillä. Koulutukset voisivat olla pienimuotoisia muutaman henkilön tilaisuuksia, jossa tuodaan esille parhaimmat ta-

vat ja vinkit työn suorittamiseen. Koulutuksen järjestäjinä voisivat olla asiantuntijat sekä perehdyttäjät.

Tutkimuksessa tutkimusongelmana oli ”Millaista perehdyttäminen case-yrityksessä on ja kuinka perehdyttämistä voidaan kehittää osaamisen kehittämisen keinona?”. Tutkimuksessa selviää, että perehdyttäminen on laadukasta, ammattitaitoista, vuorovaikutteista ja monipuolista ja perehdyttämistä voidaan kehittää perehdytys suunnitelman ja perehdytyksen jatkuvuuden avulla. Kun perehdytykseen luodaan konkreettinen perehdytys suunnitelma ja perehdytyksen jatkuvuutta kehitetään, perehdytys vahvistuu osaamisen kehittämisen keinona. Näin ollen tutkimus vastaa tutkimusongelmaan.

Lähteet

Heikkilä, T. 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsijärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Honka, J. & Ruohotie, P. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jalava, U. Keskinen, S. Kontkanen, L. & Palonen, T. 1999. Osaaminen yrityksessä. Turun yliopisto: Painosalama Oy.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print.

Lankinen, P. Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Työturvallisuuskeskus 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Nykypaino Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sähköiset lähteet

EslogC, 2012. 8-kenttä SWOT. Viitattu 28.2.2013.
http://www.eslogc.fi/images/stories/8-kentta_swot.pdf

EslogC, 2013a. Osaamisen kehittämisen menetelmät ja työkalut. Viitattu 4.3.2013.
<http://eslogc.fi/fi/osaamisen-kehittaamisen-menetelmaet-ja-tyoekalut.html>

EslogC, 2013b. Osaamiskartoitusprosessi. Viitattu 4.3.2013.
<http://eslogc.fi/fi/osaamisen-kehittaamisen-menetelmaet-ja-tyoekalut.html>

Menetelmäopetuksen tietovarasto, 2013. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 11.2.2013 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Opetushallitus 2012. SWOT-analyysi. Viitattu 28.2.2013.
http://www.opi.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Sosiaaliporssi 2013. Osaamisen määrittely. Viitattu 4.3.2013.
<http://www.sosiaaliporssi.fi/fi-FI/lastensuojelukasikirja/tyontuki/osaamiskartoitus/maarittely/>

Suomen ekonomiliitto 2013. Osaamisen kehittäminen. Viitattu 4.3.2013.
<http://www.sefe.fi/osaamisen-kehittaminen>

Työterveyslaitos 2011. Perehdytä hyvin. Viitattu 5.2.2013.

<http://www.ttl.fi/fi/toimialat/soter/vanhustyo/osaaminen/perhehdytys/Sivut/default.aspx>

Virtuaaliamk 2012. Tutkimuksen validiteetti, Viitattu 22.11.2012

<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Julkaisemattomat lähteet

Vakuutusyhtiö intranet, 2013. Osaamisen kehittäminen, Viitattu 14.3.2013

Vakuutusyhtiö intranet, 2013. Perehdytysprosessi, Viitattu 1.3.2013

Vakuutusyhtiö vuosikertomus, 2013. Vuosiesite, Viitattu 14.3.2013

Kuviot

Kuvio 1: 8-kenttä SWOT (EslogC 2012).	10
Kuvio 2: Kolbin oppimisympyrä ja oppimistyylit (Viitala 2004, 171).	13
Kuvio 3: Yksilön osaaminen (Kauhanen 2003, 144).	16

Kaaviot

Kaavio 1: Osaamiskartoitusprosessi (EslogC 2013).	15
Kaavio 2: Case-yrityksen perehdytysprosessi (Vakuutusyhtiö intranet 2013).	32

Taulukot

Taulukko 1: SWOT-analyysin tulokset.	35
Taulukko 2: 8-kenttä SWOT tulokset	43

Liitteet

Liite 1. SWOT-lomakehaastattelu	50
Liite 2. Case yrityksen yleinen perehdytyssuunnitelma	51

Liite 1. SWOT-lomakehaastattelu

SWOT – analyysi perehdyttämisestä osaamisen kehittämisen tukena. Perehdytyksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat Vakuutusyhtiön-osastolla. Täydennä laatikoihin ranskalaisin viivoin oma mielipiteesi Vakuutusyhtiön-osaston perehdyttämisestä. S= vahvuudet, W= heikkoudet, O= mahdollisuudet, T= uhat. Vastauksia käytän opinnäytetyössäni Kera-
van Laurean ammattikorkeakoululle. Loppuun on laitettu tilaa vapaalle sanalle, johon vastauksia voi täydentää tai tarkentaa. Tarkoituksena on saada Vakuutusyhtiön perehdyttämiseen kehitysideoita.

<p>S (strengths)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>W (weaknesses)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>
<p>O (opportunities)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	<p>T (threats)</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>

Vapaa sana:

Liite 2. Case yrityksen yleinen perehdytysuunnitelma

Aihe/sisältö	Aikataulu	Vastuuhlö	Lisätietoa aiheesta
Ennen uuden henkilön aloittamista (1-2 vko ennen aloitusta)			
Soitto tulokkaalle ennen työn aloittamista: -Toivotetaan tervetulleeksi ja kerrotaan ensimmäisistä työpäivistä -sovitaan aloitusaika ja paikka yms. käytännöt	ennen 1 pv.	esimies	
Tuloilmoitus tietojärjestelmään-erikoisoikeudet ja erikoiskäyttäjätunnukset tilattava erikseen/ Henkilön lisääminen tietojärjestelmään ja oikeuksien tilaus	heti valinnan jälkeen	esimies	
Tarvittaessa kummin/perehdyttäjän valinta	ennen 1 pv.	esimies	
Perehdyttämisohjelman alustava suunnittelu ja vastuiden jako perehdyttäjien kesken	ennen 1 pv.	esimies	
Ajanvaraukset esimiehen kalenteriin	ennen 1 pv.	esimies	
Kerrotaan valinnan jälkeen tulokkaasta työyhteisölle ja tarvittaessa omalle HR vastuuhenkilölle	rekrytoinnin jälkeen	esimies	
Mahdollisen nimitysuutisen laatiminen	ennen 1 pv.		
Työskentelytilan ja välineiden järjestäminen (1-2 vko ennen aloitusta)			
Huonekalut, nimikyltti ja muut toimistotarvikkeet	ennen 1 pv.		
Henkilökortti/avaimet	ennen 1 pv.		
Laitehankintaesitys (työasema/kannettava, puhelin/kännykkä)	ennen 1 pv.		
Sovitaan käyntikorttien tilauksesta tarvittaessa	ennen 1 pv.		
Työyhteisöön ja uuteen työntekijään tutustuminen (1.pv)			
Tervetuloa taloon, työntekijän vastaanotto (esim. aamukahvit porukalla)	1. pv/	esimies	
Esittelykierros esimiehen kanssa ja tutustuminen lähimpiin työtovereihin	1. pv/	esimies	
Tutustuminen kummiin ja perehdyttäjiin	1. pv/		
Toimenkuvan, perustehtävän ja perehdytysuunnitelman läpikäynti, lisäksi mahdollinen oppimispäiväkirja	1. pv/	esimies	
Perehdytyksen seuranta-tapaamisesta sopiminen	1. kk/	esimies	
Odotukset (työ, kehittyminen, esimies)	1. pv/		
Tavoitteet pitkällä ja lyhyellä aikajänteellä	1. vko/		
Työkokemus ja osaaminen (esimies- ja, asiantuntijakokemus, keskeiset projektit ja roolit)	1. vko/		
Työsuhdeasiat ja käytännöt (1.pv-1.vko)			
Verokortti ja pankkiyhteystiedot palkanlaskentaan	1. pv/		
Ruokailukäytännöt/lounassetelit	1. pv/		
Työsopimuksen läpikäynti ja allekirjoittaminen	viim. 1. pv/		
Työaika ja -paikat	1. pv/		
Työajan seuranta (mahdolliset leimaukset)	1. pv/		
Palkanmaksu	1. pv/		
Poissaolot ja niistä ilmoittaminen	1. pv/		
Työterveyshuolto (mm. yhteystiedot, optikon näöntarkastus työhön tullessa)	1. pv/		
Työyhteisön pelisäännöt, palaverikäytännöt	1. vko/		
TES ja luottamushenkilöt	1. vko/		
Lomat ja niiden määräytyminen	1. vko/		

Pukeutumiskoodi	1. vko/		
Matkustussäännöt ja -käytännöt	1. vko/		
Määrävuosi-tarkastukset	1. vko/		
Työkykyä ylläpitävä toiminta	1. vko/		
Työergonomia	1. vko/		
Työsuojelu ja työturvallisuus - Toiminta onnettomuus- ja häiriötilanteessa & ensiapu työpaikalla - muut turvallisuusohjeet - Tasavertaisen kohtelun malli - Ennaltaehkäisevä päihdeohjelma	1. vko/		
Virkistys- ja harrastustoiminta	1. vko/		
Henkilöstöedut	1. vko/		
Toimitiloihin ja työskentelyvälineisiin tutustuminen (1. viikko)			
Kiinteistössä kulku ja varauuskäytävät	1. pv/		
Kahvihuone ja muut henkilöstön yhteiset tilat	1. pv/		
Sähköposti+kalenteri	1. pv/		
Paperi, tietoturvamateriaali ym. jätteiden lajittelu	1. vko/		
Siivousjärjestelyt ja siisteys	1. vko/		
Neuvotteluhuoneet ja niiden varaaminen	1. vko/		
Kopiokoneiden, faksien ja muiden laitteiden käyttö	1. vko/		
Käyttöjärjestelmät (tarpeen mukaan)	1. vko/		
Viestintä (1. viikko)			
Salassapito- ja vaitiolovelvollisuus, jääviys	1. pv/		
Tietoturva –verkkovalmennus	1. vko/		
Puhelin- ja sähköpostikäytännöt ja periaatteet	1. vko/		
Ulkoisen ja sisäisen viestinnän periaatteet	1. vko/		
Yrityskuvan mukaiset graafiset ohjeet (esim. sähköpostin allekirjoitus)	1. vko/		
Yritykseen tutustuminen (1. vko-1. kk)			
Tervetuloa yritykseen -verkkokurssi	1.vko/		
Intranet, työtilat	1. vko/		
Liikeidea, visio, strategia, tavoitteet, arvot	1. vko/		
Tuotteet/palvelut	1. kk/		
Organisaation rakenne	1. kk/		
Toimialaan ja lainsäädäntöön tutustuminen	1. kk/		
Tehtävään liittyvien yhteistyötahoihin tutustuminen	1. kk/		
Osaamisen kehittäminen (1. kk)			
Kehityskeskustelukäytäntö	1. kk/		
Koulutustarjonta/ koulutuskalenteri/ tutkinnot	1. kk/		
Oman ammattitaidon kehittäminen	1. kk/		
Ammattikirjasto	1. kk/		
Mietitään onko projekteja, koulutuksia tai muita tilaisuuksia, joiden kautta uusi työntekijä voi siirtää omaa osaamistaan organisaatioon	1. kk/		